



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh strategie neziskové organizace  
The Strategy Design of a Non-profit Organization

Student: Bc. Rut Hrachovcová  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2015

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Rut Hrachovcová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Návrh strategie neziskové organizace**  
**The Strategy Design of a Non-profit Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení strategické analýzy
  3. Charakteristika organizace
  4. Aplikace metod strategické analýzy
  5. Zhodnocení a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. Oxford: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLS. *Exploring strategy: text and cases*. 9th ed. Harlow: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-027-3735-496.

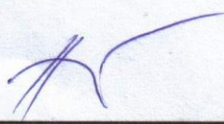
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

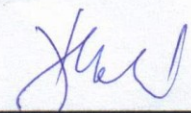
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Ostravě 24. dubna 2015

.....*Rut Hrachovcová*.....

Rut Hrachovcová



## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za čas strávený konzultacemi, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce. Také chci poděkovat neziskové organizaci Slezská diakonie za možnost účastnit se setkání strategického managementu a za poskytnutí veškerých potřebných podkladů. V neposlední řadě chci poděkovat i svým rodičům za psychickou podporu.

## OBSAH

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymezení strategické analýzy .....	7
2.1	Strategie .....	7
2.2	Strategické řízení a jeho proces .....	9
2.3	Strategické řízení v neziskových organizacích.....	13
2.4	Strategická analýza .....	17
2.5	Metody a techniky strategické analýzy.....	21
2.7.1	Vize, mise a cíle.....	22
2.7.2	Strategická mapa.....	25
2.7.3	PEST analýza.....	25
2.7.4	Analýza vnitřního okolí .....	35
2.7.5	SWOT analýza.....	42
2.6	Uživatelé dat ze strategické analýzy .....	45
2.7	Prognóza vývoje strategického managementu.....	47
3	Charakteristika organizace .....	49
3.1	Historie .....	49
3.2	Předmět činnosti .....	50
3.3	Organizační struktura.....	51
3.4	Financování.....	51
4	Aplikace metod a technik strategické analýzy .....	52
4.1	Vize, mise a cíle organizace .....	52
4.2	PESTLE analýza.....	56
4.2.1	Politické faktory.....	57
4.2.2	Ekonomické faktory.....	60
4.2.3	Sociálně-demografické faktory.....	61
4.2.4	Technologické faktory .....	67



4.2.5 Legislativní faktory.....	70
4.2.6 Etické faktory.....	74
4.3 Analýza vnitřních faktorů .....	77
5 Zhodnocení a doporučení .....	81
5.1 SWOT analýza.....	81
5.2 Navrhovaná strategie .....	84
5.3 Strategické cíle.....	86
5.3.1 Identita .....	87
5.3.2 Sociální služby, prorodinné a další aktivity.....	87
5.3.3 Rozvoj lidských zdrojů .....	87
5.3.4 Financování a provoz.....	87
5.3.5 Formální a neformální vzdělávání a učení.....	88
5.3.6 Spolupráce .....	88
5.3.7 Sociální podnikání a sociální bydlení .....	88
6 Závěr.....	89
Seznam použité literatury .....	91
Publikace.....	91
Internetové zdroje .....	92
Ostatní zdroje.....	98
Seznam zkratk.....	99
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	101
Seznam příloh .....	102
Přílohy .....	

# 1 Úvod

Při uvažování nad možným tématem mé diplomové práce mě napadlo, že bych mohla oslovit s prosbou o spolupráci Slezskou diakonii, ve které pracuje můj otec. Také už jsem v průběhu studia psala seminární práci o vzdělávání v této organizaci a měla jsem dobré zkušenosti s přístupem jejich zaměstnanců. Jelikož se jedná o neziskovou organizaci s bohatou historií, která má téměř 600 zaměstnanců, připadalo mi zajímavé zabývat se v mé diplomové práci strategickým řízením v této organizaci.

Od vedoucí oddělení kvality, která má na starosti strategické řízení Slezské diakonie, jsem se dozvěděla, že bude v brzké době probíhat příprava strategického plánu na období 2015-2018. Byla mi nabídnuta účast na pěti setkáních týmu strategického managementu, které budou pod vedením vedoucí mé diplomové práce, a na kterých budou vznikat podklady pro strategický plán. Bylo mi jasné, že je to pro mě skvělá příležitost, které se dostane málo komu. Budu moci vidět, jak vypadá strategické plánování v praxi a navíc v neziskové organizaci.

V rámci výše zmíněných pěti setkání mělo dojít k diskusi ohledně vize, mise, mota a hodnot Slezské diakonie, dále jsme se měli zabývat analýzou vnějšího a vnitřního prostředí firmy, následně vyhodnotit zjištěné příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky pomocí SWOT analýzy a na základě těchto výsledků definovat strategii a cíle.

Tématem mé diplomové práce je tedy návrh strategie neziskové organizace. Práce by měla pomoci organizaci zorientovat se v rychle se měnícím politickém, ekonomickém a sociálním prostředí, z něhož pro ni můžou vyplývat příležitosti či hrozby. Vnější podmínky se často mění nevypočitatelně, a proto je velice těžké odhadnout jejich vývoj v budoucnu. Dá se však usuzovat na tento vývoj dle dat ze současnosti a minulosti, snažit se odhadnout různé možnosti budoucího vývoje a připravit se na ně. Zároveň je pro firmu velice důležité si uvědomit, jakými silnými a slabými stránkami disponuje a v čem spočívá její konkurenční výhoda. Když podnik zná své vnitřní schopnosti a alespoň v rámci možností rozumí i externímu okolí, je možné činit strategická rozhodnutí, volit strategii do budoucna.

Cílem této práce je **zmapování vnějšího a vnitřního prostředí neziskové organizace**, nalezení a analýza faktorů, které ji ovlivňují. Potom budou určeny nejdůležitější faktory v podobě příležitostí a hrozeb, také silné a slabé stránky a na jejich základě budou vypracovány návrhy na řešení dané situace. Výsledky strategické analýzy budou formulovány prostřednictvím **doporučení určité strategie a uvedení základních strategických cílů na období 2015 až 2018.**



Diplomová část bude mít dvě části, a to část teoretickou a praktickou. V teoretické části budou vymezeny pojmy a metody související se strategickou analýzou, které budou následně aplikovány v praktické části. V rámci tohoto textu bude představena nezisková organizace Slezská diakonie, bude formulována její vize a mise a bude použita PEST analýza pro zkoumání externího prostředí, analýza vnitřních faktorů organizace k identifikaci silných a slabých stránek a na to bude navazovat SWOT analýza.

## 2 Teoretické vymezení strategické analýzy

### 2.1 Strategie

Podniky potřebují firemní strategie ze stejného důvodu, jako armády potřebují vojenské strategie - aby udávaly směr a účel, rozmísťovaly zdroje co nejefektivnějším způsobem a koordinovaly rozhodnutí, které udělali rozdílní jednotlivci. Mnoho konceptů a teorií podnikové strategie má své předchůdce ve válečné strategii (Grant, 2013).

Grant (2013) ve své knize *Contemporary Strategy Analysis* uvádí, že termín strategie pochází z řeckého slova „strategia“, které znamená umění vojenského velení. Autoři Srpová, Řehoř et al (2010) tvrdí, že pojem strategie vychází ze slova řeckého původu „strategos“, které označuje vůdce. Z vojenství, kde značí vědu a umění vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení, byl tento pojem převzat do ekonomie.

Vojenská strategie a firemní strategie sdílí množství obecných konceptů a principů, základním z nich je rozlišení mezi strategií a taktikou. Strategie je celkový plán rozmístění zdrojů pro vytvoření příznivé pozice, kdežto taktika je plán pro konkrétní akci, bitvu. Zatímco taktiky jsou zaměřeny na manévry nutné k vyhrání jednotlivých bitev, strategie jsou soustředěny na vyhrání války. Strategická rozhodnutí, ať už ve vojenské či obchodní sféře, mají 3 společné vlastnosti (Grant, 2013):

- jsou důležité,
- zahrnují významné vynaložení zdrojů,
- nelze je jednoduše zrušit či změnit.

Mnoho principů vojenské strategie bylo uplatněno v různých podnikových situacích, jako např. relativní síly ofenzivních a defenzivních strategií či přínosy momentu překvapení. Ale zároveň existují významné rozdíly mezi konkurencí v oblasti podnikání a vojenským konfliktem. Cílem války totiž obvykle bývá porazit nepřítele, kdežto cíl obchodní rivalry bývá zřídka kdy tak agresivní. Většina firem totiž omezuje své konkurenční ambice, raději se pokouší o vzájemné soužití než o zničení konkurence. V pohledu na konkurenční interakci způsobila převrat teorie her, kterou lze využít nejen v oblasti obchodu, ale také v politice, při válečném konfliktu nebo ve sféře mezinárodních vztahů. Ovšem teorie her dosáhla pouze omezenou úspěchu jako praktická a široce použitelná obecná teorie strategie (ibid).

V literatuře je k nalezení velké množství definic strategie, uvedeme si proto alespoň několik z nich.



Johnson, Whittington a Scholes et al (2014) v knize Exploring Strategy definují strategii jako „dlouhodobý směr organizace“ a uvádějí také několik dalších definic strategie dle různých autorů.

Dle Henry Mintzberg (2007) je strategie „model (vzor) chování v proudu rozhodnutí.“ Matusiková et al (2014) v knize Strategický management uvádí jeho „5P“ z roku 1987 hovořící o strategii. „5P“ zahrnuje anglická slova Plan (plán), Ploy (manévr, lest, úskok), Pattern (model, vzor, šablona), Position (umístění firmy v odvětví nebo tržní pozice jejích produktů či služeb) a Perspective (budoucnost).

Další definici strategie napsal Michael Porter (1996), a to: „Konkurenceschopná strategie je o tom, být jiný, odlišný. To znamená úmyslný výběr jiného souboru aktivit k docílení jedinečného mixu hodnoty.“

Alfred D. Chandler (1963) definoval strategii jako „stanovení dlouhodobých cílů a záměrů podniku a přijetí činností a přidělení zdrojů nezbytné k provedení těchto cílů.“

Grant (2013) uvádí 4 charakteristiky strategie, které vedou k úspěchu, a to:

- konzistentní a dlouhodobé cíle,
- hluboké porozumění konkurenčnímu prostředí,
- objektivní zhodnocení zdrojů,
- efektivní implementace.

Tyto společné charakteristiky můžete přehledně vidět také na Obr. 2.1 *Společné prvky úspěšných strategií.*

Obr. 2.1 Společné prvky úspěšných strategií.

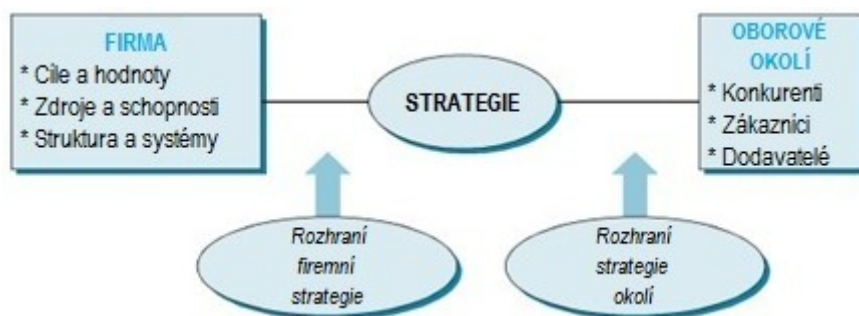


Zdroj: vlastní zpracování dle Grant, Jordan (2012)

Strategie může být také vnímána jako vztah mezi firmou a jejím okolím, jak ukazuje

Obr. 2.2 *Strategie jako vztah mezi firmou a jejím prostředím* (Grant, 2013).

Obr. 2.2 Strategie jako vztah mezi firmou a jejím prostředím



Zdroj: vlastní zpracování dle Grant (2013)

Charakteristiky strategie se v průběhu let vyvíjely, souhrnně můžeme říci, že strategie sděluje základní představy o tom, jakým způsobem budou dosaženy vytyčené cíle. Je to jakýsi koncepční rámec řízení celého podniku, ve kterém probíhají každodenní činnosti. Jednotlivé prvky podnikání, tedy lidi, vůdcovství, materiály, procesy a technologie, do sebe na základě určené koncepce řízení zapadají a navazují na sebe a právě díky tomuto souladu je organizace schopná plnit stanovené cíle, realizovat svůj předmět činnosti (Matusiková et al, 2014).

Strategie je zároveň i nástrojem, pomocí kterého se organizace přizpůsobuje neustálým a poměrně turbulentním změnám, ke kterým dochází v jejím prostředí. Konkurenční strategie je tedy založena na schopnosti dát do souvislosti firmu a prostředí, ve kterém se pohybuje. Dále je nezbytné vymezit jasné a pochopitelné dlouhodobé cíle a také způsoby, ideálně jejich varianty, jak určených cílů dosáhnout, aby organizace docílila účelnosti a efektivity. A právě výše uvedenými aktivitami se zabývá strategické řízení, resp. strategický management (ibid).

## 2.2 Strategické řízení a jeho proces

Strategické řízení můžeme vymezit jako dynamický proces pro sladění strategií, výkonnosti a obchodních výsledků, jehož úkolem je pomoci firmě získat a udržet si strategickou konkurenční výhodu a zároveň definovat a ve stanoveném čase dosáhnout svých reálných dlouhodobých cílů. Jedná se o soubor aktivit zaměřených na formulaci cest dalšího rozvoje firmy. Strategické řízení představuje velice složitý proces, při kterém vrcholový management tvoří a implementuje strategie s rozhodujícím významem pro firmu za účelem dosažení cílů firmy. Podnikatelský úspěch dnes záleží hlavně na včasné predikci příležitostí na trhu a řešení potenciálních hrozeb strategického charakteru, ale také i na sledování vnitřních zdrojů. Dle těchto informací musí management učinit správná strategická rozhodnutí o alokaci zdrojů a možnostech jejich využití, aby jejich společnost prosperovala. Vše to je



o lidech, vůdcovství, procesech a technologii, přičemž efektivní kombinace těchto prvků pomáhá firmě dosáhnout předem určených cílů. Je to také neustálý proces tvorby a určování směru vývoje podniku a jeho aktivity, ale zároveň i každodenní rozhodování o tom, jak se může firma bránit změnám vznikajícím v jejím okolí (Košťan, Šuleř, 2002, Keřkovský, Vykypěl, 2006; Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Sedláčková, Buchta, 2006).

Definovat správně vyhovující strategii lze tehdy, když dokáží její tvůrci provést následující úkony (Matusiková et al, 2014):

- určit klíčové činnosti firmy,
- přesně specifikovat prodávané výrobky a poskytované služby,
- jednoznačně určit trh/-y,
- označit charakteristiky konkurenční výhody,
- definovat dlouhodobý cíl podniku,
- předpovídat tržní i odvětvové změny, jejich velikost, zacílení a možné dopady na firmu.

S prvními čtyřmi kroky si současní manažeři umí poradit, ale poslední dva úkony začínají být stále problematičtější. V poslední době se velmi zkrátil časový horizont „dlouhodobých“ či „strategických“ cílů. V minulém století se tvrdilo, že strategie firmy by měly být vytvářeny v časovém horizontu 5-10 let, ale dnes se původní minimální hranice stala maximální hranicí, a i toto maximum se mnoha podnikům při rychlosti změn připadá příliš vzdálené. Důvodem zkrácení časového horizontu strategických cílů je nutnost firem zrychlovat svou reakci na okolní změny. Rychlé a dynamické změny jsou posilovány hlavně dostupností informací, rychlým přesunem dat a patrným převísem nabídky lidského potenciálu. Kupodivu tyto faktory podporují potřebu používání strategického řízení ve firmách (ibid).

Ve 21. století rozhodně platí, že strategie se musí umět přizpůsobovat turbulentnímu prostředí, musí být flexibilní. Včerejší strategii není vhodná jako zítřejší strategie, i kdyby byla v minulosti sebeúspěšnější. Je také velice nebezpečné upnout se pouze na jedinou strategii. Hranice strategií nespočívají pouze v nepředvídatelnosti a nemožném plánování budoucnosti, ale i v nevypočitatelnosti lidských emocí. Dokonce i správně zvolená a naplánovaná strategie může vyhořet na okolnostech, jako je nejistota, potřeba uplatnit se či potřeba moci. Další velkou chybou, kterou podniky stále dělají, je snaha používat nějakou univerzální strategii. Univerzální úspěšná strategie totiž neexistuje. Výstižně definované strategické cíle, kvantitativní i kvalitativní a na ně navazující strategie musí být tzv. „šity

na míru“ dané organizaci a strategie má vycházet z výsledků strategické analýzy (Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006; Synek, Kislingerová et al, 2015).

Se strategickým řízením souvisí pojem strategické plánování, který můžeme definovat jako proces, kterým se vyjadřují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé organizace či její organizační složky tím způsobem, aby byly co nejlépe využity zdroje firmy v kooperaci s tržními příležitostmi. Během tohoto procesu jsou přijímány rozhodnutí, které mají za cíl zajistit firmě lepší konkurenční pozici, než momentálně má. V rámci strategického plánování hledáme odpovědi na otázky typu „Kde jsme teď?“, „Kam jdeme?“, „Kde chceme být?“ a „Jak se tam můžeme dostat?“. Strategická analýza by měla odpovědět alespoň na první otázku, a abychom se mohli rozhodnout, kam jít a jak se tam dostat, je nutné se pokusit predikovat budoucí vývoj. Záměrem strategického plánování je redukovat riziko možné chyby a změnit situaci organizace tak, aby byla schopná předvídat změny a reagovat na ně nebo dokonce i změny působit a poté z nich těžit ve svůj prospěch. Za účelem zlepšení konkurenční pozice by měla organizace reagovat a aktivně působit na externí trendy a síly, např. na konkurenci, tržní změny, využívání interních zdrojů a schopnosti firmy (Košťan, Šuleř, 2002).

Strategické řízení zdůrazňuje úlohu managementu, který rozhoduje o strategii a uskutečňuje ji, protože jsou to právě manažeři, kteří drží osud organizace ve svých rukou, protože strategie se nemůže uskutečnit sama bez jejich pomoci (Johnson, Whittington a Scholes et al, 2014). Strategické řízení s sebou přináší mnoho výhod a je pro úspěch podniku klíčové. Ovšem z důvodů objektivity je třeba podotknout, že existují i jisté nevýhody, resp. důvody proti realizaci strategického řízení. Autoři knih o strategickém řízení uvádějí různé důvody pro a proti. K důvodům pro implementaci strategického řízení řadíme dle Keřkovský, Vykypěl (2006) a Matusiková et al (2014) tyto:

1. Řešení problémů strategického řízení podporuje rozvoj manažerských dovedností v oblasti rozhodování, tedy zdokonaluje řídicí pracovníky.
2. Určuje jasné dlouhodobé cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance i organizaci.
3. Umožňuje předvídat změny a připravit se na ně, tedy ovlivnit svou budoucnost.
4. Podniky používající strategické řízení jsou více efektivní, roste jejich hospodárnost, a to díky zlepšení interní komunikace ve firmě a koordinaci všech probíhajících procesů.

K důvodům proti realizaci strategického řízení patří podle Keřkovský, Vykypěl (2006) a Matusiková et al (2014) následující:

1. Strategické cíle bývají často formulovány obecně a nejasně.

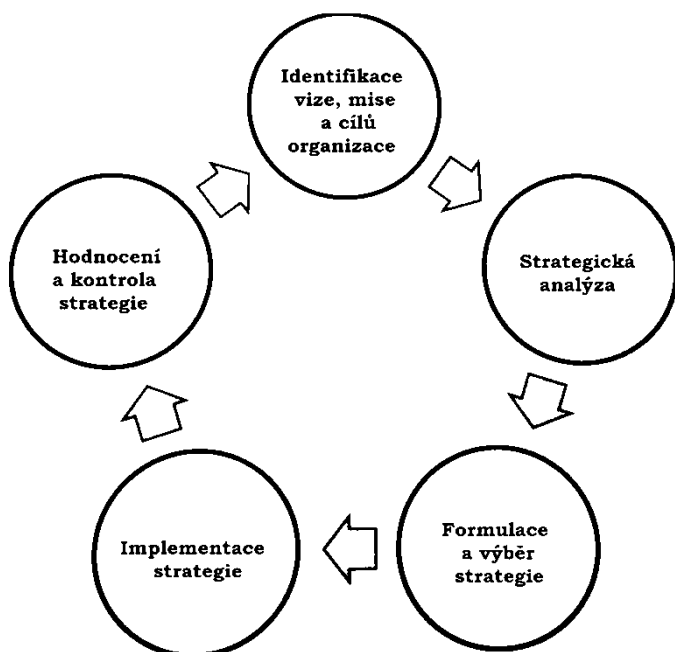
2. Rychlost změn podmínek brání jakémukoli plánování, zejména dlouhodobému a také znemožňuje zajistit průběžnou aktuálnost cílů.
3. Nebývají k dispozici úplné a kvalitní podklady pro manažerské rozhodování.
4. Je hodně jiných příčin úspěchu podniku než strategické řízení (např. náhoda, štěstí) a také existují efektivní firmy, které neuplatňují strategické řízení.

Ideální model strategického řízení firmy neexistuje a pravděpodobně ani v nejbližší době existovat nebude. Můžeme pouze na základě zkušeností určit kroky, které by každý manažer v oblasti, ve které působí, udělat, aby se jeho strategické řízení tomu ideálnímu aspoň blížilo. Žádný model strategického řízení se bez těchto 5 kroků, které můžeme nazvat fázemi procesu strategického řízení, neobejde. Proces strategického řízení tedy rozdělujeme do 5 fází:

1. identifikace vize, mise a cílů organizace,
2. analýzy okolí firmy,
3. formulování strategie,
4. implementace dané strategie,
5. následné hodnocení a kontrola strategie.

Schéma procesu strategického řízení můžete vidět na Obr. 2.3 *Proces strategického řízení*. Jak je patrné z tohoto obrázku, strategické řízení je proces a tedy jako takový nikdy nekončí. Jednotlivé fáze budou podrobněji popsány později (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014).

Obr. 2.3 Proces strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle Matusiková et al (2014)

I když je očekáváno, že strategie a strategické plány budou mít tištěnou, tedy fyzickou podobu, mnohem významnější je dobře zajištěný a fungující proces strategického řízení. Příčinou jsou hlavně rychlé změny v podnikatelském okolí, kdy je potřeba na ně rychleji reagovat, než tisknout daný dokument. Aby bylo zajištěno kvalitní zpracování a hlavně pak implementace strategie v rámci strategického řízení, je nutné splnit následující podmínky, které jsou definovány dle odborné literatury (Matusiková et al, 2014):

- porozumění základním změnám v ekonomice dané země,
- osvojení si principů strategického myšlení,
- vědomí, že bez strategie firma nedokáže „přežít“,
- vůle vrcholového managementu zvítězit,
- osobní angažovanost vlastníka, resp. vedoucího manažera a zainteresovaných spolupracovníků při vytváření a implementaci strategie firmy,
- účast kvalifikované poradenské firmy v případě potřeby.

Johnson, Whittington a Scholes et al (2014) uvádějí, že strategická rozhodnutí se týkají: dlouhodobého směřování firmy, rozsahu organizačních činností, dosahování výhod nad konkurencí, hospodaření se zdroji a schopnostmi, reakce na změny v podnikatelském okolí a také hodnot a očekávání akcionářů. Z toho usuzujeme, že je pravděpodobné, že je strategické řízení velmi komplikované a má komplexní povahu, je prováděno v prostředí nejistoty, ovlivňuje rozhodování na operativní úrovni, zahrnuje velké změny a vyžaduje integrovaný přístup.

V odborné literatuře se také můžeme více dočíst o **současných trendech ve strategickém managementu**, jako jsou např. nové prostředí pro podnikání (turbulence, konkurence, technologie a sociální tlaky), nové směry ve strategickém myšlení (přeorientování firemních cílů a hledání více komplexních zdrojů konkurenční výhody), přepracování designu organizací (multi-rozměrové struktury a sebe-organizování) a měnící se role manažerů (Grant, 2013).

## 2.3 Strategické řízení v neziskových organizacích

Abychom se mohli zabývat strategickým řízením v neziskových organizacích a jeho specifiky, resp. rozdíly oproti strategickému řízení firem podnikajících za účelem dosažení zisku, potřebujeme rozumět nejen strategickému řízení obecně, ale také pochopit, na jakém principu fungují neziskové organizace. Národní hospodářství dělíme dle principů financování na ziskový a neziskový sektor, které se od sebe liší nejen způsobem financování, ale také

stanovenými cíli. Neziskový sektor vytváří produkty a poskytuje služby, ale na rozdíl od ziskového sektoru buď bezplatně či za úplatu, kterou bývá často pouze symbolická částka. Protože prodejem výrobků či služeb neziskové organizace obvykle nepokryjí ani své náklady, natož finanční potřeby, bývají z velké části financovány díky přerozdělování prostředků z veřejných rozpočtů a podporou z jiných zdrojů. Cílem těchto podniků není dosažení zisku, ale prospěšnost a uspokojení potřeb jednotlivých lidí, skupin nebo veřejnosti. Neziskový sektor bývá obvykle členěn na tři podsektory, a to neziskový sektor veřejný (nestátní neziskový sektor), neziskový sektor soukromý (nestátní neziskový sektor) a sektor domácností. Dále se budeme zabývat pouze nevládním neziskovým sektorem (Bergerová, 2013).

Neziskové organizace zastávají v tržních ekonomikách důležitou roli, ale jejich přesné vymezení je poměrně obtížné. Ve výše zmiňovaném sektoru působí nestátní neziskové organizace (NNO), které jsou zřizovány soukromými fyzickými či právnickými osobami. K NNO patří organizace různé právní subjektivity, např. občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, účelová zařízení církví a zahraniční neziskové organizace s působností na území ČR. Ale i podniky mající jinou právní formu mohou mít neziskový charakter. Tyto organizace velice často působí v sociální oblasti. Nestátní neziskové organizace se na rozdíl od vládních neziskových organizací nemusí podrobovat veřejné kontrole, ale často tuto kontrolu podstupují dobrovolně, protože tím zvýší svou transparentnost a posílí důvěryhodnost instituce v očích veřejnosti. Helmut K. Anheier a Lester M. Salomon popsali v roce 1992 pět základních charakteristik definujících NNO. Těchto pět vlastností NNO patří: organizovanost, neziskovost, soukromý charakter, dobrovolnost a samosprávnost (Bergerová, 2013; Synek, Kislingerová et al, 2015).

Stejně, jako je široké pole působnosti NNO, tak jsou různé i možnosti finančního zabezpečení činnosti podniku. Jak již bylo výše naznačeno, obvykle jsou tyto podniky charakteristické vícezdrojovým financováním. Diverzifikace zdrojů by měla být taková, aby NNO nebyla životně závislá na jediném zdroji. Některé neziskové organizace se zvládají samofinancovat na 100 %, jiné jsou třeba plně závislé na externích zdrojích, např. příspěvcích a darech. Většinou se dokáží ve větší míře samofinancovat ty NNO, které vlastní relativně velký majetek než ty, které majetek nemají vůbec. NNO mohou čerpat finance z těchto zdrojů: platby od klientů, členské příspěvky a zápisné, dotace z veřejných rozpočtů, firemní či individuální dárcovství, nadace a nadační fondy, doplňková hospodářská činnost podniků a také loterie a sázkové hry. Specifickým nepeněžním zdrojem je práce dobrovolníků, která



způsobuje, že jsou NNO v mnoha oblastech konkurenceschopné vůči organizacím v ziskovém sektoru (ibid).

Zajímavé je sledovat podíly NNO na HDP a zaměstnanosti. Podíl nestátních neziskových organizací na tvorbě HDP je velice nízký a v průběhu času se příliš nemění. Podle údajů ČSÚ z roku 2001 to bylo cca 0,35 % celkového HDP. Podíl těchto organizací na finální spotřebě celého hospodářství byl 0,74 %. Rozdíl mezi tvorbou a spotřebou těchto organizací je hrazen transfery z jiných oblastí národního hospodářství, tedy od domácností, podnikatelských subjektů a vládních institucí. Podle údajů ČSÚ z roku 2011 tvořili zaměstnanci NNO 1,96 % z ekonomicky aktivního obyvatelstva. Počet pracovníků v NNO byl 98 530 a počet dobrovolníků v neziskovém sektoru 25 984. Hodnota práce dobrovolníků ale není nikde definována a tím je možnost interpretovat rozdíl mezi tvorbou a spotřebou HDP. ČSÚ evidoval v roce 2012 celkem 118 441 NNO (Synek, Kislingerová et al, 2015).

Jelikož se tato diplomová práce zabývá analýzou nestátní neziskové organizace Slezská diakonie, zmíníme ještě specifika účelových zařízení církví neboli církevních právnických osob a neziskových organizací působících v sociální oblasti, protože do těchto kategorií můžeme daný podnik zařadit.

Dne 1. 1. 2014 vstoupil v účinnost nový občanský zákoník (zákon 89/2012 Sb.), který podstatně ovlivnil každodenní praxi NNO. Tento nový občanský zákoník plně respektuje evidované právnické osoby, dříve církevní osoby, které se řídí podle zákona 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Jsou zřizovány orgány církví či náboženských společností. Registrují se v rejstříku církevních právnických osob na Ministerstvu kultury ČR. I když tyto organizace fungují jako samostatné právnické osoby, jsou zároveň i součástí církví a jsou podřízeny svým zřizovatelům. K nejznámějším NNO tohoto typu patří diakonie a charity. Známými NNO zřizovanými církví jsou Slezská diakonie, Diakonie Českobratrské církve evangelické (ČCE), Sdružení Česká katolická charita, Armáda spásy a ADRA (Bergerová, 2013; Synek, Kislingerová et al, 2015).

NNO zřizované církví jsou tradičními poskytovateli sociálních služeb. Přece už historie dobročinnosti je spojována s křesťanskými hodnotami a církevními institucemi, a právě církevní organizace bývají největšími organizacím poskytujícími služby v sociální oblasti. NNO poskytující sociální služby se musí řídit ještě další legislativou, a to zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách a prováděcím předpisem k zákonu a vyhláškou 505/2006 o Standardech kvality sociálních služeb a jejími přílohami 1, 2. Tento zákon definuje sociální služby jako soubor aktivit zajišťujících podporu a pomoc osobám za účelem sociálního začlenění či prevence proti sociálnímu vyloučení, konkrétně tedy zahrnuje sociální péči,

sociální prevenci a sociální poradenství. Sociální služby je dovoleno poskytovat pouze těm subjektům či fyzickým osobám, které k tomu mají oprávnění. O udělení oprávnění rozhoduje místně příslušný krajský úřad a splní-li právnická či fyzická osoba předepsané podmínky, je zapsána do registru subjektů poskytujících sociální služby. K 31. 12. 2012 bylo v centrálním registru spravovaném Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV) zapsáno 2 537 takovýchto subjektů (Bergerová, 2013).

Strategie a strategické řízení je důležité jak v neziskových, tak v ziskových organizacích. Právě výhody, které jsou připisovány strategickému managementu z hlediska zlepšeného rozhodovacího procesu, dosažení koordinace a stanovení si výkonnostních cílů, mohou být dokonce více významné v neziskovém sektoru. Navíc mnoho konceptů a nástrojů strategické analýzy je snadno aplikovatelných na neziskové organizace, i když je občas potřeba je trochu přizpůsobit. Možnost a vhodnost použití strategického řízení a jeho nástrojů se liší podle toho, zda se organizace pohybuje v konkurenčním prostředí (NNO) nebo ne. I v neziskových organizacích je zapotřebí navrhnout strategický proces, takže definovat vizi, misi, cíle, rozhodnout o alokaci zdrojů a stanovit výkonnostní cíle. Stejně tak většina principů a nástrojů realizace strategie, zejména ve vztahu k organizační struktuře, systémům, technikám řízení pracovního výkonu a volbě stylu řízení, je běžně používána v obou typech organizací (Grant, 2013).

V některých aspektech se ale strategické řízení v neziskových organizacích poněkud liší od strategického řízení v ziskovém sektoru. V první řadě se liší v cílech a nakládání se ziskem. Komerční podniky zisk rozdělují, kdežto neziskové organizace jej investují do provozu a rozvoje poskytovaných služeb. Sice oba typy organizací vkládají své finance do péče o klienty, aby dosáhli jejich spokojenosti, ale jejich cíle se zde liší. Pro podniky v ziskovém sektoru je spokojený klient pouze prostředkem k získání zisku, který je jejich konečným cílem, kdežto pro neziskové organizace je nejdůležitějším cílem informovaný, samostatný, ošetřovaný klient, který je schopen vést důstojný a plnohodnotný život. Zisk je zde pouhým nástrojem k dosažení tohoto cíle (Bergerová, 2013).

V případě neziskových organizací, které poskytují své služby zdarma (většinou charity), v podstatě na konečném trhu neexistuje konkurence. Nedá se říct, že by třeba různé organizace poskytující přístřeší bezdomovcům o určitého bezdomovce soupeřily. Nicméně tyto organizace si konkurují v zajištění si fundraisingových dotací od jednotlivců, v soutěžení o granty od nadací nebo v získání smluv s grantovými agenturami. Tedy soutěžení v získání financí je klíčovou oblastí strategie neziskových organizací (Grant, 2013).

Od roku 2007 probíhá v ČR každoročně průzkum NNO, ze kterého lze získat usuzovat na postoje nestátních neziskových organizací ke strategickému plánování a rozhodování, ke stávajícím a budoucím prioritám podniků. Převážně jsou respondenti NNO působící v sociální oblasti, reprezentativním respondentem je organizace ze sociálně-zdravotní oblasti, která je občanským sdružením. Podle 38 % respondentů je klíčovou dlouhodobou prioritou pro příští rok „přežití organizace“, což společně s dalšími výsledky průzkumu poukazuje na trvalou finanční nestabilitu těchto organizací, která vyvolává i nestabilitu v lidských zdrojích. Důležité ale je, že zrovna ve spojení s existenčními otázkami NNO formulují takové potřeby, které posilují upevňují postavení a rozvoj organizací, např. řízení a vedení podniku, určení strategie a zpracování dlouhodobých plánů, rozvoj služeb. V roce 2012 pokládalo 80 % respondentů strategický plán za důležitý dokument. Počet organizací s kladným přístupem ke strategickým dokumentům se trvale zvyšuje. Skoro 50 % organizací má strategický plán ve formě souhrnného či dílčího dokumentu, ostatní se buď na zpracování teprve připravují nebo jejich strategický plán existuje zatím pouze „v hlavách managementu“. Zdá se, že NNO upřednostňují řešení jednotlivých aktuálních otázek před souhrnným přístupem. To pravděpodobně vyhovuje jejich časovým a finančním možnostem a také měnícímu se politickému, legislativnímu a ekonomickému prostředí, ve kterém se organizace nachází. Probíhá vzdělávání v oblasti tvorby strategického plánu, což poukazuje nejen na zvyšující se důležitost těchto dokumentů, ale i na potřebu dlouhodobého zkvalitňování strategického řízení (Bergerová, 2013).

## **2.4 Strategická analýza**

Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky, pomocí kterých organizace identifikuje vztahy mezi okolím podniku, které zahrnuje makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trhy a konkurenci, a zdrojovým potenciálem firmy. Díky ní můžeme poznat minulý vývoj organizace, hodnotit její současný stav a podchytit faktory, které mohou ovlivnit její činnost v budoucnosti. V průběhu strategické analýzy se setkáme s analýzou okolního prostředí, analýzou konkurence a analýzou interních zdrojů a schopností organizace. Díky strategické analýze okolí firmy může strategický management lépe porozumět vlivům okolí, které ho mohou ovlivnit a se kterými si musí umět poradit. Strategická konkurenční analýza umožňuje manažerům zjistit, jakou má jejich firma konkurenční pozici a strategická analýza vnitřních zdrojů a schopností pomáhá managementu definovat kvalitnější strategii, protože jim umožňuje lépe pochopit, jakými strategickými schopnostmi jejich organizace disponuje.

Výsledky strategické analýzy slouží k formulaci strategie (Matusiková et al, 2014; Košťan, Šuleř, 2002; Sedláčková, Buchta, 2006; Synek, Kislingerová et al, 2015).

V obecném pojetí je analýza jednou z nejvýznamnějších součástí vědecké metody, jejím základem. Pojem analýza vyjadřuje rozklad určitého celku na jeho dílčí části, vlastnosti, prvky či procesy, které jsou dále zkoumány. Postupuje se od celku k jednotlivým součástem, složkám, z nichž je celek složen. Cílem analýzy je objevit jednotu a zákony různorodého celku (Jurečka et al, 2013; Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategická analýza si klade za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny závažné faktory, u kterých předpokládáme, že pravděpodobně ovlivní finální volbu cílů a strategie podniku. Je důležité posoudit vzájemné vztahy a souvislosti mezi faktory. Na základě tohoto je pak posuzována vhodnost současné strategie, resp. rozhodnutí o výběru nové strategie. Je nutné co nejlépe analyzovat existující trendy a získávat informace umožňující identifikovat základy vývoje v budoucnosti, protože s využitím těchto informací je možné určit faktory, které strategii firmy ovlivňují a vyčíslit jejich očekávaný vývoj a vliv na organizaci. Aby mohlo dojít ke zkvalitnění procesu tvorby strategie, je potřeba včas identifikovat kladné i záporné důsledky dosavadního vývoje, pozitivních využití a negativní potlačit a hlavně vyhledávat a využívat nové příležitosti ke zvyšování hodnoty. Zároveň by vedení firmy nemělo pustit ze zřetele možná ohrožení podniku. Strategie musí komplexně nahlížet na vlivy a podněty z externího okolí. Současně však strategie nemůže být založena jen na predikci budoucnosti, ale musí usilovat budoucnost aktivně vytvářet ve sféře svých zájmů a využívat nových příležitostí. Úspěšná bude ta firma, která si bude udržovat náskok před změnami, které činí její konkurence (Sedláčková, Buchta, 2006; Synek, Kislingerová et al, 2015).

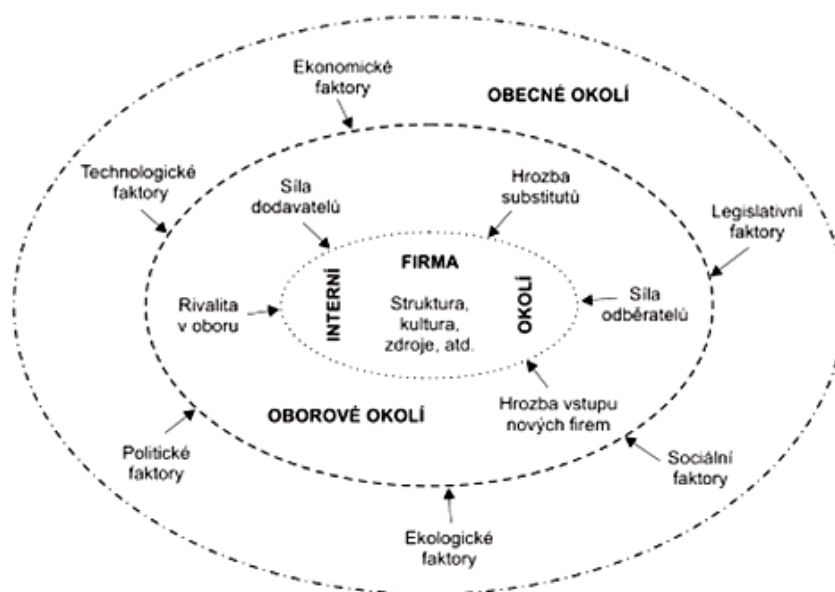
Je jasné, že strategická analýza má pro organizaci velký význam. Matusiková et al (2014) ho shrnuje v následujících bodech:

- Podnik potřebuje znát svou pozici v prostředí, ve kterém působí.
- Organizace musí reagovat efektivně na změny v prostředí, aby mohla vůbec přežít.
- Díky analýze může firma posuzovat sama sebe jako celek.
- Společnost má možnost analyzovat své interní možnosti.
- Organizace je schopná se lépe připravit na chování konkurentů.
- Strategická analýza je základem pro strategické činnosti firmy.

Jak již bylo výše zmíněno, okolí má na organizaci významný vliv a rozsah jeho působení je možné rozdělit do několika vrstev. Některé činitele jsme schopni ovlivnit, jiné ne.

Všeobecně známým faktem je, že čím vzdálenější je okolí od firmy, tím méně ho může daná firma ovlivnit. Dle tohoto názoru můžeme rozlišovat analýzu na externí a interní. Předmětem zkoumání externí analýzy, resp. analýzy vnějšího okolí je vše, co se nachází mimo organizaci. Jedná se o takové faktory, které organizace obvykle není schopna sama ovlivnit. Můžeme zde zařadit např. oblast podnikání, ve které firma působí, národní a mezinárodní prostředí. Na rozdíl od toho interní analýza, resp. analýza vnitřního prostředí zkoumá vše, co se nachází uvnitř organizace a co firma jako taková může ovlivnit. Tato analýza bývá někdy také nazývána analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto dvě analýzy, okruhy jsou vzájemně propojeny a souvisí spolu. Výše uvedené vztahy můžete vidět na Obr. 2.4 *Podnikatelské okolí společnosti*. Jedná se v podstatě o klasifikaci okolí organizace. Každé z těchto prostředí je možné podrobit analýze, díky které ho budeme moci poznat, tedy charakterizovat jednotlivé součásti, popsat vazby mezi nimi, určit kritické faktory, které mají zásadní vliv na náš podnik (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Synek, Kislingerová et al, 2015).

Obr. 2.4 Podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: Mallya (2007, str. 40)

Existuje více možných rozdělení a pojmenování prostředí firmy. Liší se autor od autora, resp. publikace od publikace, např. Mallya (2007) uvádí klasifikaci, která je znázorněna na Obr. 2.4 *Podnikatelské okolí společnosti*, kdežto autoři Johnson, Whittington a Scholes et al (2014) rozlišují okolí na makroprostředí, průmysl (nebo odvětví), konkurenční trhy a organizaci, jak můžete vidět na Obr. 2.5 *Vrstvy podnikatelského prostředí*.



Obr. 2.5 Vrstvy podnikatelského prostředí



Zdroj: Johnson, Whittington a Scholes et al (2014, str. 33)

Analýza vnějšího okolí je zacílena na faktory prostředí firmy, které mají vliv na její strategickou pozici a produkují potenciální příležitosti a hrozby pro její činnost. Zabývá se vlivy trendů dílčích činitelů v makrookolí a mikrookolí. Analýza makroprostředí, tedy analýza obecného vzdáleného okolí, se orientuje na politické, ekonomické, sociální, technické a legislativní faktory. Analýza mikroprostředí, která bývá nazývána analýzou blízkého či odvětvového prostředí, zahrnuje odvětví a hlavně zdůrazňuje konkurenční prostředí. Každá organizace má své unikátní mikrookolí, které se mění v závislosti na okolnostech, jelikož firmy působí na různých trzích, nicméně mají společná seskupení. Cílem této části externí analýzy je určit faktory a síly, jež způsobují větší či menší přitažlivost odvětví. Důležitými kroky analýzy je určení sil, které podstatně ovlivňují změny a vývoj v daném oboru, a klíčových faktorů úspěchu, které mají vliv na úspěšnost či neúspěšnost firmy v odvětví. Pomocí Porterovy analýzy pěti sil je možné určit vlivy, které v podstatné míře ovlivňují atraktivitu odvětví (Matusiková et al, 2014; Robbins, Coulter, 2004; Synek, Kislingerová et al, 2015). Těmito vlivy jsou:

- konkurence a rivalita mezi existujícími firmami v odvětví,
- vyjednávací síla dodavatelů vstupů,
- vyjednávací síla zákazníků,
- hrozba vstupu nové konkurence,
- hrozba substitutů.

Analýza interních zdrojů a schopností spěje k definování zdrojů a schopností podniku, které musí organizace mít, aby mohla reagovat na příležitosti a hrozby, které se nepřetržitě objevují v jejím okolí. Analýza zdrojů se zabývá individuálními druhy zdrojů a analýza schopností se zaměřuje na jejich využití. Celkově se pak analýza vnitřních zdrojů a schopností snaží o vymezení specifických předností firmy jako podstaty konkurenční výhody. Výstupy analýzy se stávají podklady pro syntézu spějící k definování zdrojů konkurenční výhody a vytyčení konkurenční pozice organizace jako východiska pro její strategii (Synek, Kislingerová et al, 2015).

V této diplomové práci se budeme držet sledu kroků, který uvádí Sedláčková a Buchta (2006) a budeme se soustředit na analýzu hlavních faktorů ovlivňujících strategickou pozici organizace. Nejprve má být provedena analýza makroprostředí, poté má docházet k definici hlavních konkurenčních sil, má se určit přitažlivost odvětví a na závěr je potřeba vymezit příležitosti a hrozby firmy. Nebudeme identifikovat konkurenční síly a určovat atraktivitu oboru, jelikož by to přesahovalo rámec tohoto textu.

## 2.5 Metody a techniky strategické analýzy

Jak jsem již výše uvedla, proces strategického řízení můžeme rozdělit do 5 fází. Tato část práce bude věnována popisu jednotlivých fází a vysvětlení metod, které můžeme v rámci strategické analýzy použít.

**První fáze** procesu strategického řízení zahrnuje **identifikaci současné firemní vize, mise a cílů** podniku. Úkolem v této části je zjistit skutečný stav strategického řízení v dané organizaci a jasně určit, čeho chce firma dosáhnout, vymezit hlavní důvod její existence (Mallya, 2007).

V **druhé fázi** se zabýváme **strategickou analýzou vnějšího, odvětvového (oborového) a vnitřního prostředí** dané společnosti. Při analýze vnějšího (obecného) prostředí společnosti se snaží najít okolní faktory a jejich vliv na fungování podniku, k tomuto můžeme využít např. **PEST analýzu, metodu tvorby scénářů, techniku QUEST a metodu „4C“**. Analýza odvětvového (konkurenčního) prostředí zohledňuje hrozbu potenciální konkurence, sílu zákazníků a dodavatelů, úroveň konkurenční rivality a hrozbu substitutů, k čemuž můžeme použít **analýzu odvětví, analýzu konkurenčních sil dle Portera, analýzu konkurence a matici ohrožení a matici příležitostí**. Při analýze vnitřního (interního) prostředí podniku management zjišťuje, jaký je stav všech činností uvnitř organizace a jaká jejich vzájemná provázanost v rámci celého hodnotového řetězce. V rámci této analýzy

dochází také k identifikaci a hodnocení současné mise, strategie, výsledků, strategických cílů a hlavních silných a slabých stránek firmy. Vedení podniku se snaží identifikovat klíčové oblasti uvnitř organizace, které potřebují mít vyšší prioritu a mělo by se jim věnovat více pozornosti. V této části analýzy okolí můžeme použít **analýzu vnitřních faktorů podniku, McKinseyho „7S“, finanční analýzu, techniku VRIO, hodnototvorný řetězec podniku, portfolio analýzu** aj. (Jonáš, 2014; Mallya, 2007, Sedláčková, Buchta, 2006).

V rámci **třetí fáze** dochází k **formulaci strategie**, jejímž úkolem je zhodnotit současné mise a cíle společnosti a příp. je opravit, došlo-li k odchylce od původního očekávání. Je zde snaha modifikovat dosavadní strategie a cíle tak, aby byla organizace úspěšnější. Fáze formulace strategie zahrnuje také vytvoření udržitelné konkurenční výhody, jelikož současné konkurenční výhody se nacházejí pod neustálým tlakem konkurence. V této fázi lze využít SWOT analýzu, metodu SPACE a analýzu zranitelnosti (Mallya, 2007, Sedláčková, Buchta, 2006; Veber, 2009).

**Čtvrtou fází** je už **vlastní realizace** (implementace) strategie, kdy se zabýváme sladěním organizační struktury, systémů, procesů atd. s vybranou strategií (Mallya, 2007).

**Poslední, pátou fází** procesu strategického řízení je **hodnocení a kontrola strategie**, kdy dochází ke kontrole a monitorování vývoje implementace zvolené strategie a také k iniciaci nápravného kroku, je-li nutný (Mallya, 2007).

### 2.7.1 Vize, mise a cíle

Dále se budeme podrobněji zabývat formulováním podnikové vize, mise a cílů. V odborné literatuře bývají vize a mise nazývány premise, protože stojí na začátku řídicího procesu, jak můžeme vidět z hierarchického tradičního pojetí strategie: vize - mise - cíle - strategie - taktiky (Jakubíková, 2013).

**Vize** odpovídá na otázku, jak bude organizace vypadat v budoucnu. Dobře formulovaná vize obsahuje inovační náboj a vytváří kladné pocity všech zainteresovaných subjektů pro motivaci. Základem každé vize je „výsledek“, kterého by mělo být dosaženo v zájmu zákazníka. Konkrétní obsah vize záleží na dané společnosti a odvětví, ve kterém působí. Vize musí být realistická, jasně definovaná, dobře komunikovatelná a má 3 základní cíle: vyjasnit obecný směr, motivovat lidi k vykročeným správným směrem a rychle a efektivně koordinovat úsilí mnoha osob. Obecně platí, že vizi by si měl být člověk schopný zapamatovat po přečtení do 5 minut. Jakubíková (2013) ve své knize Strategický management na s. 19 uvádí několik příkladů vizí:

**Misi neboli poslání** firmy můžeme dle Kotler a Armstrong (2004, s. 82) definovat jako vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firmy přeje dosáhnout. Mise představuje základní funkci a hlavní důvod existence společnosti a měla by být ve shodě s externím i interním prostředím. Poslání je způsob, jakým je možné dosáhnout tzv. „zhmotnělé“ vize. Mise organizace tedy prezentuje smysl existence společnosti, vztah k základním stakeholderům a ostatním subjektům na trhu, podnikem dlouhodobě uznávané hodnoty a normy chování celé organizace. Je důležité, aby poslání organizace bylo v souladu s firemní kulturou a pozitivně ovlivňovalo sociální vztahy. Poslání by mělo být vymezeno výstižně, realisticky a nepřiliš úzce či široce, aby se podnik mohl na jeho základě jasně rozhodovat. Při definování mise je potřeba uvažovat o 5 klíčových prvcích, a to: historii firmy, současných preferencích vlastníků a manažerů, zdrojích podniku, faktorech externího prostředí a vymezení účelu existence společnosti při využití jejích schopností. Firma bude vymezovat při definování poslání 4 následující dimenze: tržní segmenty (zákaznické skupiny), potřeby zákazníků, produkty a trhy (Jonáš, 2014; Jakubíková, 2013; Mallya, 2007, Sedláčková, Buchta, 2006). Proto by mise měla zahrnovat odpovědi na následující otázky (Mallya, 2007, s. 31):

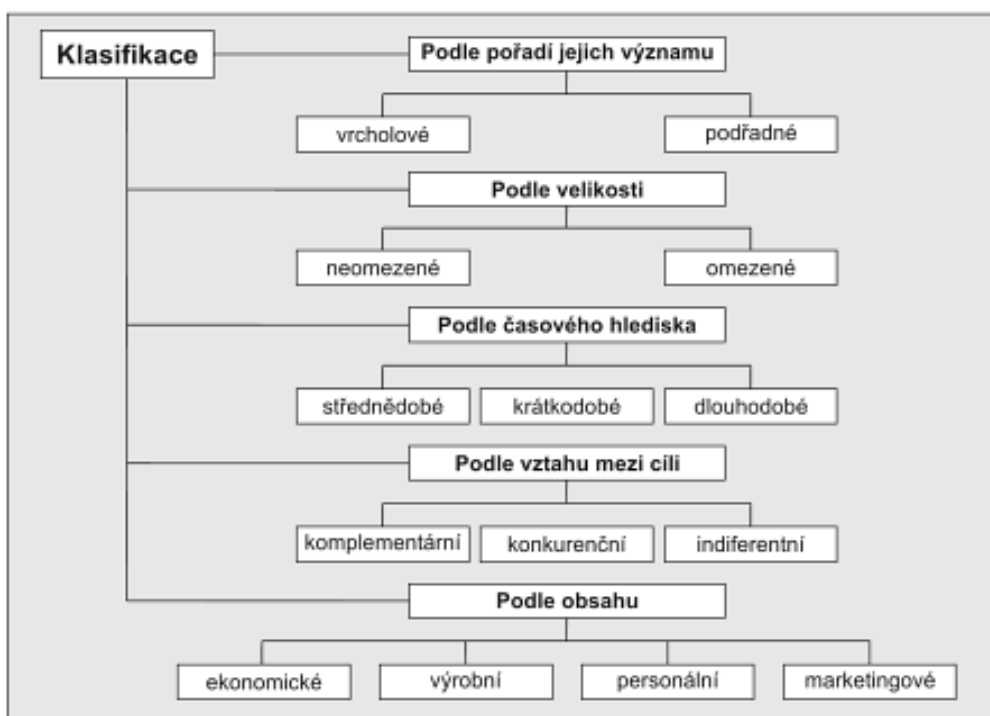
- Zákazníci - kdo jsou naši zákazníci?
- Produkty nebo služby – jaký je hlavní výrobek nebo služba firmy?
- Trhy – ve kterém geografickém prostředí chce firma konkurovat?
- Technologie – má podnik nejnovější technologii?
- Přežití, růst a zisk – je firma založena na zdravém růstu a finanční stabilitě?
- Filozofie – jaké jsou základní hodnoty, etické priority a očekávání firmy?
- Osobní koncept – jaké jsou hlavní konkurenční výhody a výjimečné kompetence podniku?
- Image na veřejnosti – angažuje se společnost ve společenských, sociálních a environmentálních problémech v daném prostředí svého působení?
- Zaměstnanci – jsou zaměstnanci cenným aktivem organizace?

**Globální podnikové cíle** můžeme definovat jako budoucí výsledky, které se odvíjejí od mise podniku, která je vlastně souborem konkrétních a dosažitelných cílů. Firemní cíle tedy charakterizují specifické stavy, kterých chce firma dosáhnout díky svým činnostem a pomáhají při formulaci strategie. Firmy mohou mít různé cíle, např. získat či udržet si vedoucí postavení na trhu, zvýšit svůj podíl na trhu, zvýšit zisk nebo kvalitu svých výrobků či služeb, maximalizovat velikost obrátu, vstoupit na nové trhy, vytlačit konkurenci z trhu, cíle

v oblasti rentability, likvidity, schopnost samofinancování či pracovní uspokojení zaměstnanců. Obecně bývá nejčastěji cílem firmy vytváření zisku a maximalizace její tržní hodnoty. Za stanovení cílů nese odpovědnost vrcholový management firmy (Jakubíková, 2013; Mallya, 2007).

Cíle můžeme třídit dle různých kritérií viz Obr. 2.6 *Klasifikace cílů*.

Obr. 2.6 Klasifikace cílů



Zdroj: Jakubíková (2013)

Mallya (2007) uvádí, že by **obecné cíle** firmy měly být v souladu s jejím posláním, zahrnovat dlouhé období (alespoň 3 roky), ukazovat směr, reflektovat její primární činnosti či strategický záměr a být dosažitelné v určitých časových horizontech. Obecné cíle můžeme definovat např. takto:

- Chceme se stát či zůstat leaderem na trhu.
- Chceme se stát vzorem servisních služeb v našem odvětví.
- Budeme leadeři v oblasti technologií v oboru.

**Konkrétní cíle** více rozvíjejí obecné cíle, zahrnují návody a důvody k jednotlivým krokům, které je nutné udělat, aby se dosáhlo těchto cílů, vymezují alokaci zdrojů pro splnění vybraných cílů, nutí zaměstnance přemýšlet, jak by mohli zlepšit své výsledky a určují a korigují budoucí rozhodnutí (Mallya, 2007).

Cíle by měly být charakteristické určitými znaky, které lze shrnout **pravidlem SMART**, což znamená „chytré“ či „chytré stanovené“ cíle. SMART je zkratka prvních písmen anglických názvů těchto znaků, tedy Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný),

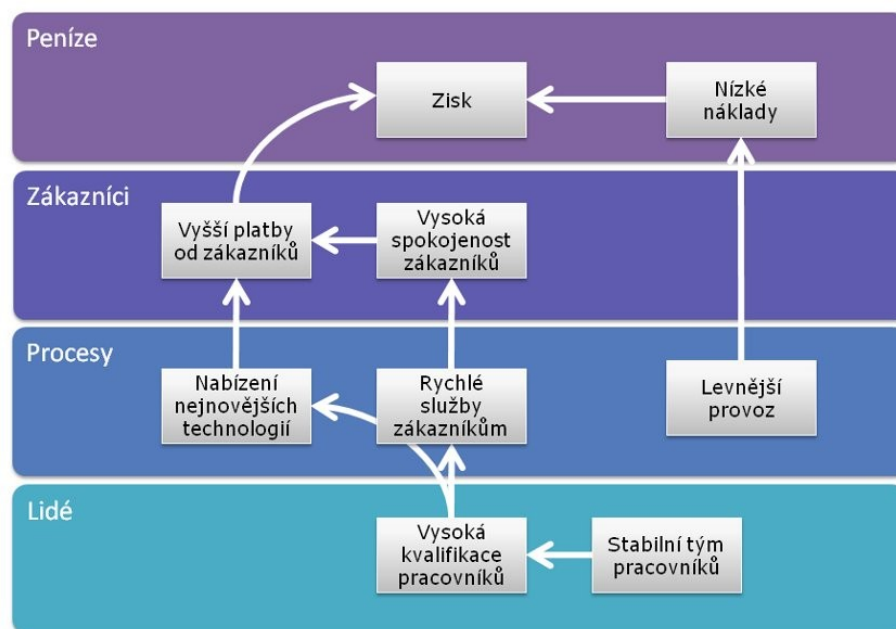


Agreed (akceptovatelný), Realistic (realistický) a Trackable (časově vymezený). Můžeme se také setkat s podobným pravidlem nazvaným SMARTER, kde je ale význam některých písmen částečně modifikován. Zkratka SMARTER tedy znamená Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Result oriented (výsledkově orientovaný), Time framed (časově vymezený), Evaluated (vyhodnocený) nebo Ethical (etický) a Resourced (zaměřený na zdroje) (Jakubíková, 2013; Mallya, 2007).

### 2.7.2 Strategická mapa

Strategická mapa je výstupem metody Balanced Scorecard (BSC), která v sobě zahrnuje 4 perspektivy, konkrétně finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Pomocí strategické mapy dochází k identifikaci a grafickému znázornění strategicky důležitých vztahů. Strategická mapa tedy slouží k lepšímu definování cílů a ukazování provázaných a navzájem se ovlivňujících cílů v komplexním systému příčinných vztahů. Následně dochází k přenesení cílů a strategie do taktických plánů a operativních úkolů. Na Obr. 2.7 *Příklad jednoduché strategické mapy pro komerční firmu* můžete vidět ukázkou strategické mapy (Forman, 2012; Florian, 2007).

Obr. 2.7 Příklad jednoduché strategické mapy pro komerční firmu



Zdroj: Strategické poradenství (2015)

### 2.7.3 PEST analýza

Vnější prostředí neboli makrookolí tvoří komplexní politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, ve kterém se organizace pohybuje. Faktory, které zde působí, jako

např. politická stabilita, míra inflace, nezaměstnanost, demografický vývoj populace, nové objevy či změny technologie, mohou mít podstatný vliv na úspěšnost a efektivnost firmy, mohou ovlivnit poptávku a zisk firmy. Úspěšnost konkrétních podniků záleží na jejich schopnosti se s těmito vlivy vyrovnat a aktivně na ně zareagovat. Jelikož firma zde v podstatě nemá přímou možnost stav makrookolí ovlivňovat, možné by to bylo jedině prostřednictvím lobbingu, který si ale malé a střední firmy nemohou obvykle dovolit, její jedinou možností je svým rozhodováním na ně aktivně reagovat a snažit se připravit na určité alternativy, a tímto způsobem mít vliv na směr svého vývoje či ho dokonce změnit (Dedouchová, 2001; Sedláčková, Buchta, 2007).

Analýza vlivu makrookolí prvně studuje faktory a trendy vzdáleného okolí obvykle ležícího mimo oblast aktivního vlivu firmy. Máme zde na mysli v první řadě národní okolí, ale firmu ovlivňuje, resp. může ovlivňovat i mezinárodní okolí, a to třeba prostřednictvím konkurenčního zahraničního podniku, který na náš trh distribuuje substituty k našemu produktu, které ale mají vyšší kvalitu či nižší cenu nebo dokonce obojí. Ke zkoumání faktorů se používá PEST analýza, která může mít různé variace, o kterých bude pojednáváno později (Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2007).

PESTE analýza vznikla v 60. letech 20. století, kdy se objevily první snahy a popsání působení vlivu různých činitelů na firmu. Ale až v 80. letech 20. století, kdy se o ni začali zajímat autoři jako Porter, Boucher, Morrison, Narayanan a Fahey, začala nabývat na důležitosti. Právě v té době začala být označována jako PEST analýza a časem byla doplněna o další vlivy (Matusiková et al, 2014).

PEST analýza slouží k ohodnocení vlivů globálního prostředí, přičemž se zaměřuje na politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory. Každá z těchto skupin obsahuje řadu faktorů makrookolí, které firmu mohou ovlivnit různou měrou. Jelikož se jedná o makrookolí, podnik nemůže přímo ovlivnit tyto faktory. Tento přístup hledá klíčové trendy a vlivy, které by mohly ovlivnit podnik. Jsou analyzovány nejen faktory, které podnik ovlivňují v současnosti, ale pozornost je věnována i předpokládanému vývoji faktorů v budoucnosti. Cílem PEST analýzy je určit hlavní faktory pro každou skupinu faktorů, které v současnosti či budoucnosti ovlivní danou firmu. V odborné literatuře můžeme tuto analýzu najít i pod označením strategický audit vlivů makrookolí (Jonáš, 2014; Kašík, Michalko et al, 1998, Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006).

Název PEST analýzy je převzat z angličtiny a je odvozen z pojmenování druhů faktorů, které analyzujeme - Political, Economic, Social and Technological factors. U PEST

(což v překladu znamená škůdce) analýzy vzniklo mnoho variant. Jakou variantu použijeme se rozhodujeme dle cíle, kterého chceme dosáhnout. Tyto varianty jsou vlastně jen marketingovou hříčkou, která podle současných marketingových potřeb dělí některé prvotní položky analýzy PEST na více dílčích částí. Původní čtyři písmena se v těchto variantách různě přehazují, aby byla nová zkratka dobře vyslovitelná. PEST bývá někdy označována jako STEP analýza. Často se můžete setkat se SLEPT analýzou, kde je přidáno písmeno L jako Legislative, resp. Legal čili právní okolí, které však bylo v původní analýze již obsaženo, a to pod politickým okolím. V dnešní ekologické době přibylo písmeno E jako Environmental, které nám SLEPT (můžeme přeložit jako spal) analýzu změnilo na PESTEL či PESTLE (v překladu znamená tlouct) analýzu. Ovšem oblast životního prostředí už byla také zahrnuta v prvotní PEST analýze, a to pod písmenem P a částečně i pod T čili technologickými činiteli. Tato řada faktorů podtrhuje fakt, že okolí není jen o ekonomických silách, ale že je zde důležité i netržní prostředí a organizace by měla zvažovat jak tržní, tak netržní aspekty strategie. Existuje také STEEPLE (můžeme přeložit jako špičatá věž) a STEEPLED analýza, kde je přidáno vzdělání, tedy Education a demografické faktory, tedy Demographic. Obojí je ovšem v PEST zahrnuto, a to pod sociálními faktory. Chceme-li se navíc zabývat i mezinárodním okolím, je k dispozici varianta PESTLIED, kde je přidáno I jako International. Poslední, poměrně elegantní označení je STEER (překládáme jako řídit), které se skládá prvních písmen anglických slov Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological a Regulatory factors, přičemž socio-kulturní je náhradou za sociální oblast a ekologické a regulační faktory jsou zde na místě politických činitelů. Písmeno E také může zastupovat etické faktory, tedy Ethics. Nejčastěji se však tato analýza objevuje pod názvem PEST analýza. Množství skupin faktorů nám má ale zřejmě pomoci si uvědomit a zaznamenat všechny relevantní vlivy (Johnson, Whittington a Scholes et al, 2014; Jonáš, 2014; Mallya, 2007; Papalová, 2012; Zikmund, 2010).

Dále bych chtěla přiblížit postup, jakým se metoda PEST provádí. V první řadě si předběžně stanovíme cíl, podle kterého pak vybereme vhodnou variantu metody. Dále vybereme z relevantních faktorů ty, které budeme dále zkoumat a získáme o nich informace, třeba z různých studií, které byly na dané téma vypracovány. Pak přemýšlíme nad mírou ovlivnitelnosti faktorů, co by nám mohlo v dané situaci pomoci, např. zda by pro nás bylo výhodné, kdyby došlo ke změně vlády či je-li nám schopen pomoci nějaký lobbista. Dalším krokem je zhodnocení faktorů. Zkoumáme, do jaké míry na firmu působí a jaká je pravděpodobnost, že tyto faktory nastanou. Činitele hodnotíme pomocí škály, můžeme použít

např. 0 % - 100 %. Závěrem metody je upřesnění cíle na základě toho, co po provedení analýzy víme (Papalová, 2012).

PEST analýza je založena na bližším upřesnění faktů důležitých pro vývoj externího okolí firmy a je při ní hodnoceno, jak se tyto faktory vyvíjí v čase. Dále je odhadováno, jakou měrou na základě těchto změn snižuje nebo zvyšuje jejich důležitost. Důležitost individuálních faktorů se pro různé obory, firmy a rozličné situace může odlišovat. Jelikož sledování a rozbor jednotlivých faktorů mohou poskytnout poměrně velké množství informací o vnějším okolí firmy, je dobré tyto informace rozdělit dle jejich významnosti a ty nejdůležitější se snažit podrobně analyzovat. Také je účelné současně definovat i příčiny, které způsobily změnu ve vývoji daného faktorů v čase a odhadnout rozsah jejich dopadu s ohledem na analyzovaný faktor a také na okolí jako celek (Sedláčková, Buchta, 2006; Veber, 2009).

V dalším textu se budeme podrobněji zabývat jednotlivými skupinami faktorů PEST analýzy a uvedeme také konkrétní faktory, které tam mohou patřit.

### **Politické faktory**

Při rozboru těchto činitelů hraje významnou roli stát. Existuje totiž mnoho zákonů, právní normy a vyhlášky, které určují prostor pro podnikání a upravují i samo podnikání. Mohou tedy mít podstatný vliv na rozhodování o budoucnosti firmy, jelikož představují sice velké příležitosti, ale zároveň i ohrožení. Celková politická stabilita státu ovlivňuje jak organizace, tak skrze ně i národní ekonomiku jako celek. Je totiž významným vlivem, který určuje důvěru investorů, možnosti rozvoje ekonomiky a také konkurenceschopnost. Politickou stabilitou se vyznačují západní ekonomiky. Legislativa dané země a realizace hospodářské politiky mají vliv na fungování celé ekonomiky. Stát má také významný podíl ve spotřebě a je důležitým zaměstnavatelem. V rámci těchto faktorů se posuzuje nejen vliv „velké“ politiky, jako je např. vliv vstupu České republiky do Evropské unie, ale také vliv „malé“ komunální politiky, kde můžeme zařadit postoje a vlivy obecních či městských úřadů apod. (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Sedláčková, Buchta, 2006; Synek, Kislingerová et al, 2015).

Autoři odborných publikací uvádějí mnoho různých příkladů těchto faktorů. Uvedeme si tedy pro představu některé z nich (Mallya, 2007; Košťan, Šuleř, 2002; Sedláčková, Buchta, 2006; Synek, Kislingerová et al, 2015; Veber, 2009): politická stabilita v tuzemsku i v zahraničí, politické vztahy s okolním světem, stabilita vlády, státní dluh, daňová politika, antimonopolní zákony, zákony o ochraně spotřebitele, zákony o ochraně životního prostředí,

vymahatelnost práva, občanský zákoník a obchodní zákoník, integrační politika, regulace zahraničního obchodu (exportu a importu, tarify a obchodní bariéry, protekcionismus, dohody o ochraně investic, o zamezení dvojímu zdanění atd.) a politická orientace vládní reprezentace (konzervativní, liberální, sociální atd.).

V praktické části tohoto textu budou blíže specifikovány pouze podstatné a konkrétní faktory pro Slezskou diakonii:

- nové programové období ESIF<sup>1</sup> (rozpuštění ústavní péče pro děti, sociální podnikání a sociální bydlení),
- rostoucí význam veřejného zadavatele (doporučení a spolufinancování obce k fungování služby v komunitě),
- osobní zájmy v politických rozhodnutích na místní a regionální úrovni.

### **Ekonomické faktory**

Makroekonomické trendy také ovlivňují firmy, hlavně jejich úspěšnost. Díky ekonomickému růstu vznikají různé příležitosti či ohrožení, se kterými je firma nucena se poprat. Ekonomické prostředí je pro firmu velmi podstatné, jelikož z něj čerpá výrobní faktory a kapitál, a zároveň tomuto okolí nabízí své produkty a služby. Rozhodování a chování ve firmě je rozhodně ovlivněno hospodářskou situací daného státu a její dynamikou. Konkrétní propočty dopadu ekonomických činitelů bývají prováděny v rámci finanční analýzy jako součásti analýzy firemních zdrojů. Vývoj ekonomických ukazatelů může přinášet významné příležitosti, např. využít výhodné úrovně úrokové sazby a posílit investiční činnost, ale také vážná ohrožení, např. změnu devizových kurzů, což může způsobit velké ztráty firmám obchodujícím se zahraničím ve velké míře. Stát je schopen na trhu působit jako neporazitelný a nebojácný konkurent. Dokáže-li podnik predikovat jeho strategii a záměry v jistých tržních oblastech, tak mu tato znalost a schopnost pomůže vyhnout se nepříjemnému konfliktu se státem jakožto konkurentem. Podstatné je také působení světové ekonomické situace. (Matusiková et al, 2014; Sedláčková, Buchta, 2006; Synek, Kislingerová et al, 2015).

V rámci ekonomických faktorů můžeme analyzovat vlivy následujících indikátorů (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Sedláčková, Buchta, 2006; Synek, Kislingerová et al, 2015): ekonomický růst, inflace, nezaměstnanost, průměrná mzda, trend HDP, úroková míra,

---

<sup>1</sup> Evropské strukturální a investiční fondy



daňová zátěž, kupní síla, dostupnost a ceny výrobních faktorů (např. energií), kurz měny, hospodářské cykly a výška investic.

V této diplomové práci se zaměříme na analýzu následujících faktorů:

- zvyšující se důraz na vícezdrojové financování a na vlastní příjmy organizace,
- registrace služby nezaručí státní dotaci na provoz, ale ani kvalitu poskytovaných služeb.

### **Sociokulturní faktory**

Sociální okolí má na firmu velký vliv. Každá organizace by měla zkoumat a posuzovat důsledky svých aktivit pro společnost. Nejlepší by bylo, kdyby firemní aktivity byly prospěšné nejen podniku, ale i celé společnosti, což je ovšem v realitě jen obtížně realizovatelné. Podniky jsou ziskově orientované, a tak upřednostňují vždycky zájmy a přání manažerů a majitelů kapitálu, které ale mohou být v jasném konfliktu se zájmy společnosti jako celku. Někdy se dostávají do rozporu se zájmy sociálního okolí i zájmy zaměstnanců, např. při stávce zaměstnanců dopravního podniku. Stejně jako v jiných oblastech i sociální změny vytvářejí příležitosti a hrozby. Změny společenského chování podstatně ovlivňují nejen poptávku po zboží a službách, ale i jejich nabídku. V posledních letech se lidé začínají více starat o své zdraví a snaží se chránit či dokonce zlepšovat životní prostředí. Jsou proti výstavbě jaderných elektráren, používání freonů, vypouštění škodlivin do ovzduší či vody atd., což tvoří hrozby pro některá průmyslová odvětví. Také nabývá na významu společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (CSR). I když většina důležitých rozhodnutí v oblasti podnikání je určitým kompromisem mezi „čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností organizace, firmy si začínají uvědomovat, že když budou brát ohledy na sociální důsledky své činnosti, nepovede to nutně k ztrátám, ale může jim to přímo nebo zprostředkovaně přinést výnosy. Uplatňování CSR je dobré nejen pro image firmy, ale i pro vztahy s obchodními partnery. Pozitivním příkladem podnikatele, který se dobře staral o své zaměstnance a tím zároveň i o společnost, je Tomáš Baťa, díky kterému vznikaly ve Zlíně obytné čtvrti, obchodní dům, kino a další kulturní zařízení (Dedouchová, 2001; Matusiková et al, 2014; Sedláčková, Buchta, 2006; Synek, Kislingerová et al, 2015).

Mezi společenské faktory, které mohou organizaci ovlivňovat, počítáme následující (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Košťan, Šuleř, 2002; Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014): demografický vývoj populace, mobilita, rozdělení příjmů ve společnosti, úroveň vzdělání, životní styl a životní úroveň obyvatel, charakteristika spotřeby, životní hodnoty, rodina

a přátelé, postoje k práci a volnému času, zdravotní stav a struktura populace, kulturní zvyklosti a sociální trendy.

V rámci tohoto textu budou více analyzovány následující faktory:

- narůstající počet mladých osob se závislosti, osob s duševním onemocněním a osob s autismem,
- nárůst počtu seniorů s demencí,
- narůstající počet klientů s problémovým chováním v komunitních službách.

### **Technologické faktory**

Od 2. světové války se stále zvyšuje tempo technologických změn, proces se zřetězuje a byl pojmenován „stálá bouře tvořivé destrukce“. Technologické prostředí a změny technologie jsou popudem a podnětem technologického a technického zlepšení, díky kterému může firma dosahovat lepších ekonomických výsledků, zlepšovat svou konkurenceschopnost a humanizovat práci. To s sebou ovšem může přinášet i jistá negativa, jako např. nepříznivý vliv na životní prostředí, vznik společenských problémů apod. I směrnice Evropské unie ukládají producentům, aby používali nejlepší možnou dostupnou technologii. Aby se podnik vyhnul zaostalosti a mohl rozvíjet svou inovační činnost, musí mít dostatečné informace o technických a technologických trendech a změnách. Tyto změny bývají někdy náhlé a mohou mít na prostředí, ve kterém se firma pohybuje, podstatný vliv. Změna v technologiích může takřka přes noc zapříčinit zastarání současných výrobků a zároveň stvořit mnoho nových produkčních možností. Urychlování technologických změn způsobuje zkracování průměrného životního cyklu výrobků. Díky novým technologiím je možné produkovat stávající výrobky novým způsobem, což s sebou přináší nejen příležitosti, ale i hrozby. Výrobky jsou čím dál technologicky složitější a veřejnost se hlavně u nových produktů zajímá o jejich zdravotní nezávadnost a bezpečnost používání. Stát tedy více reguluje technologické změny, kvůli čemuž rostou náklady na výzkum a čas mezi invencí a jejím uvedením do praxe se prodlužuje. Chce-li si firma dlouhodobě udržet konkurenceschopnost, musí monitorovat vývoj a vkládat finanční prostředky do nových technologií. Toto chování však s sebou nese určitá rizika, není totiž možné zaručit, že výstupy výzkumu a vývoje, do kterých se firma rozhodla investovat, se budou jevit spotřebitelům natolik zajímavými, že se investice vyplatí. Avšak zrovna tato předvídatost vývoje směru technologického rozvoje je podstatným faktorem určujícím úspěšnost firmy (Dedouchová, 2001; Kozel, 2006; Matusiková et al, 2014; Synek, Kislingerová et al, 2015).

V technologické oblasti můžeme sledovat tyto faktory (Košťan, Šuleř, 2002; Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014): celková výše výdajů na vědu a výzkum, výše výdajů na výzkum průmyslu, ve kterém firma působí, substituty vznikající díky inovacím, které by mohly nahradit výrobky podniku, podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje, nové vynálezy a objevy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarávání, celková technologická úroveň, nové technologické činnosti a jejich priorita, počet univerzit v regionu a spolupráce s nimi, výskyt technologických klastrů a velikost kapacit.

V rámci diplomové práce bude zjišťováno více informací o těchto konkrétních faktorech:

- využití moderních technologií v PR<sup>2</sup> a fundrasingu: spoty, QR<sup>3</sup> kódy,
- crowdfunding pro projekty.

### **Legislativní faktory**

Legislativní činitele zahrnují legislativní a regulační omezení nebo změny, které mohou ovlivnit firmy a omezit jejich případné strategické možnosti. Změny legislativy mohou například zahrnovat restriktce v oblasti podnikových fúzí či akvizicí nebo novou úpravu daní ze zisků získaných v zahraničí. Antitrustové zákony mohou znemožnit firmám získání dominantního tržního postavení. Prostřednictvím předpisů v oblasti znečišťování ovzduší jsou firmy nuceny ke změnám v technologiích a k produkci výrobků, které nepoškozují životní prostředí atd. Na druhou stranu mohou legislativní změny poskytnout příležitosti, jako třeba liberalizace zahraničních investic v Indii (Dedouchová, 2001; Johnson, Whittington a Scholes et al, 2014).

Mezi tyto faktory by mohly být dle Papalová (2012) zařazeny následující: regionální legislativa, zákony ovlivňující hospodářskou soutěž, bezpečnost, pracovní právo, Evropské, resp. mezinárodní zákony a dohody.

V praktické části budeme blíže specifikovat následující faktory týkající se analyzované NNO:

- změna zákona o sociálních službách,
- novela zákona o pedagog. pracovnících a novela školského zákona,
- personální a materiálně technický standard.

---

<sup>2</sup> Public Relations

<sup>3</sup> quick response (rychlá odpověď)

## **Ekologické faktory**

Firmy musí stále více respektovat ekologii a její požadavky, a to hlavně z toho důvodu, že jsou k tomu nuceny státními institucemi či různými občanskými sdruženími. Ekologické činitele představují zejména tzv. „zelené“ otázky, tedy otázky týkající se životního prostředí, jako např. znečištění, plýtvání nebo změna klimatu. Ekologie na jedné straně staví podnikání mnoho překážek, jelikož ekologizace technologií (např. dobývání zlata chemickou cestou) nebo stávajících výrobků (produkty obsahující freon či azbest) představuje pro firmy finanční zátěž, tedy tyto regulace mohou způsobit dodatečné náklady, jako třeba náklady spojené s omezením znečištění. Na straně druhé ale dává firmám hodně příležitostí, např. při produkci ekologicky nezávadných výrobků či v oblastech výroby čističek odpadních vod, filtračních zařízení, znovuvyužití obalů atd. Některé úkoly v této oblasti, jako např. nakládání s odpady či snižování hlučnosti, jsou obsaženy ve směrnici EU a jejich nedodržování je vnímáno jako nekalá soutěž a je pokutováno. Management firmy by proto měl zkoumat, jaké jsou ekologické podmínky v prostředí, ve kterém podniká a jaké z toho plynou limity pro jejich činnost (Johnson, Whittington a Scholes et al, 2014; Keřkovský, Vykypl, 2006; Matusiková et al, 2014; Synek, Kislingerová et al, 2015).

V této oblasti hrají významnou roli následující faktory (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Papalová, 2012): zákon na ochranu životního prostředí, důraz na racionalizaci spotřeby energie a využívání přírodních zásob, udržitelný rozvoj, dopad výroby na životní prostředí, zpracování odpadů, recyklace, změna klimatických podmínek a vytváření nových podnikatelských příležitostí díky respektování ekologických hledisek.

## **Etické faktory**

V PESTLE analýze se sice E většinou vykládá jako ekologické faktory, jak ale bylo již výše zmíněno, je také možné použít etické faktory. Záleží to na typu analyzované organizace a jejích preferencích.

V poslední době se klade důraz na etiku. Etiku můžeme definovat jako soubor morálních principů a hodnot, které řídí jednání a rozhodování jedinců či skupin. Etika a morálka slouží jako ukazatele toho, jak se chovat správně a spravedlivě v situaci, kdy jedinci čelí morálním dilematům. Počet etických spotřebitelů, kteří chtějí, aby firmy vyráběly produkty či poskytovaly služby společensky a ekologicky zodpovědným způsobem, vzrostl. V této situaci si firmy musí být vědomy potřeby produkovat výrobky či poskytovat služby tak, aby uspokojily etického zákazníka. To znamená, že by se měly ujistit, že zaměstnanci mají vhodné pracovní podmínky a odpovídající mzdy. Podniky by také měly dobře pečovat

o dělníky vyrábějící finální produkt či pracovníky, kteří finální službu poskytují. Vhodné je si uvědomovat důležitost i dalších etických faktorů. Problémem v oblasti etického podnikání někdy je, že něco etického není chráněno zákony a naopak jiné aktivity, které nejsou etické, jsou legální (PESTLE - Macro Environmental Analysis, 2012; STEEPLE Analysis of Samsung, 2015).

V oblasti etiky mohou být analyzovány následující faktory: CSR, spolupráce organizací s charitami, etické kodexy, etické reklamní a prodejní praktiky, akceptovatelné účetní, manažerské a marketingové standardy, etické praktiky při náboru zaměstnanců a zaměstnanecké standardy (např. zákaz práce dětí), postoj k padělání a porušování patentů (PEST & PESTEL Analysis, 2013; PESTLE - Macro Environmental Analysis, 2012).

V rámci tohoto textu se zaměříme na analýzu těchto faktorů:

- zájem absolventů o práci v sociálních službách na všech úrovních vzdělávání,
- postoj veřejnosti k církvím a křesťanství.

Uvedené rozdělení prvků okolí je podstatným zjednodušením reality. Jednotlivá „prostředí“ nepůsobí odděleně, ale navzájem se ovlivňují a prolínají. Rovněž míra jejich působení může být u každého případu jiná, je totiž závislá na typu, charakteru a velikosti podnikání (Synek, Kislingerová, 2015).

Aby byla analýza okolí dobře provedena, musí být koncepčně a prakticky uvedena do souvislosti s plánovanými operacemi. Proto by do procesu provádění PEST analýzy měli být zahrnuti lidé, kteří mají rozhodující vliv při plánování budoucích činností firmy. PEST analýza by měla předcházet analýze konkurence (Durdová, 2010; Matusiková et al, 2014).

Jako každá metoda, má i analýza okolí své klady, ale i zápory. Hlavní výhodou metody je, že je poměrně jednoduchá. K dalším jejím přínosům patří aktivní vyhledávání všech vlivů a přehledné zachycení těch nejdůležitějších z nich. Analýza může také pomáhat k poznání dlouhodobých vlivů a k predikci jejich působení v budoucnosti, protože se zabývá projekcí do budoucna a obsahuje i budoucí změny zákonů. PEST analýza může posloužit také jako kontrolní aparát (Durdová, 2010; Papalová, 2012).

Bohužel se při této analýze mohou vyskytnout i jisté problémy, kterým musí management provádějící analýzu okolí čelit. Metoda je zaměřená pouze na vnější prostředí a neříká se na konkurenty, dodavatele atd. Také se při analýze může stát, že některé faktory či celou skupinu faktorů vynecháme nebo nedokážeme správně vyhodnotit, které vlivy mají na podnik největší dopad. Někdy je problematické či dokonce nemožné se k potřebným informacím dostat. Management se taky často zaměřuje na krátkodobé důsledky, které nemusí

mít zásadní vliv v budoucnosti, protože důležitost jednotlivých vlivů se může v čase měnit. Jelikož se jedná o predikci do budoucna, je její součástí vždy nějaká nepřesnost a nejistota. Velkou nevýhodou metody je obtížnost jejího vyhodnocení. Proto je nejlepší nechat hodnocení na manažerech či zaměstnancích dané firmy, aby se nestalo, že nesprávně odhadneme vliv faktorů na podnik. K dalším problémům může docházet při interpretaci jednotlivých činitelů, může docházet k nepochopení či nepřijetí výsledků analýzy (Dudrová, 2010; Matusiková et al, 2014; Papalová, 2012)

Po provedení PEST analýzy získáme seznam příležitostí a hrozeb, se kterými budeme následně pracovat při SWOT analýze, a to konkrétně v oblastech O neboli Opportunities a T čili Threats (Matusiková et al, 2014).

#### **2.7.4 Analýza vnitřního okolí**

Analýza interního prostředí je významnou součástí strategické analýzy. Jedná se o objektivní posouzení současné pozice organizace. Snahou analýzy je identifikovat, v čem podnik vyniká a co naopak nepatří k jeho silným stránkám a danou skutečnost pak promítnout do výběru výsledné strategie. Je jasné, že v rámci rozboru jsou hodnoceny zdroje, které se nacházejí uvnitř analyzované organizace. Mezi tyto zdroje počítáme takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb podniku, tedy např. zaměstnance, talent manažerů, peněžní prostředky, stroje a budovy. Dalšími významnými aktivy podniku jsou znalosti, schopnosti, expertizy zaměstnanců a vedoucích pracovníků ve funkční oblasti. Prostřednictvím rozličných analýz jsou hodnoceny schopnosti organizace, její zdroje, ať už hmotné, nehmotné, finanční či lidské, dále je posuzováno finanční zdraví firmy a odhadují se možné směry jejího dalšího vývoje. Každá organizace má určité silné a slabé stránky. Velké firmy jsou obvykle finančně silnější než malé firmy, ale na druhé straně mají sklon k pomalejším změnám a jsou méně efektivní v obsluhování malých segmentů na trhu (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Existuje mnoho metod, které nám mohou pomoci ohodnotit vnitřní prostředí firmy. Uvedme tedy alespoň několik nejznámějších dle Papalová (2012):

- analýza interních faktorů firmy,
- McKinseyho model „7S“,
- technika VRIO,
- analýza hodnotového řetězce,
- finanční analýza,

- analýza portfolia,
- Balanced Scorecard.

### **Analýza vnitřních faktorů podniku**

Analýza interních faktorů organizace, která bude použita v rámci této diplomové práce, dělí vnitřní činitele do několika skupin. Keřkovský, Vykypl (2006) uvádí následující klasifikaci: faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové, marketingové a distribuční faktory, faktory vědeckotechnického rozvoje. Jelikož analyzujeme neziskovou organizaci poskytující služby, nebudeme hodnotit faktory výroby a řízení výroby, ale místo toho budeme posuzovat faktory poskytování služeb a řízení organizace. Kategorii činitelů vědeckotechnického rozvoje zobecníme na faktory rozvoje a zaměříme se spíše na vnitřní rozvoj organizace. Metoda bude však zatím popsána pouze teoreticky.

### **Faktory poskytování služeb a řízení organizace**

Většina firem se skládá z několika strategických podnikatelských jednotek, které jsou charakterizovány poskytováním rozlišných služeb, mají své vlastní zákazníky a také vlastní konkurenci. Pro firmu je prospěšné, když provede analýzu svého portfolia, aby vkládala své zdroje hlavně do těch svých jednotek, kde je predikován příznivý vývoj situace na trhu a kde je organizace bude moci využít své relativní konkurenční výhody. V rámci analýzy vyváženosti portfolia jsou využívány různé typy matic. Výstupem je seznam služeb a procento, kterým se podílejí na tvorbě finančních toků (cash flow) v podniku. Díky těmto informacím může firma přijmout správné rozhodnutí v oblasti portfolia, které zaručí optimální rozvoj organizace a růst její ziskovosti (Sedláčková, Buchta, 2006).

Při zkoumání faktorů poskytování služeb a řízení firmy by měly být analyzovány tyto činitele rozhodující o vývoji v dané oblasti: úroveň nákladů na poskytování služeb ve srovnání s náklady konkurence, kvalita a cena poskytovaných služeb, dostatečnost kapacit z hlediska uspokojování poptávky na trhu, flexibilita poskytování služeb s ohledem na požadavky zákazníků, hospodárnost využití energií, budov a lidského kapitálu, umístění vnitropodnikových jednotek, hospodárnost a účinnost řízení firmy včetně řízení kvality (Mallya, 2007; Keřkovský, Vykypl, 2006).



## **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Při analýze pracovních zdrojů vedení firmy zjišťuje, zda má firma správné lidi s potřebnými znalostmi a dovednostmi na správné pozici, jestli stávajícím a potenciálním pracovníkům nabízí přitažlivé pracovní podmínky, jaké měla a má organizace vztahy se vzdělávacími institucemi a jsou-li zaměstnanci managementem firmy průběžně informováni o rozvoji uvnitř firmy. Předmětem zkoumání těchto faktorů jsou ale také podnikové zdroje, pod kterými rozumíme budovy a zařízení. Moderní organizace dnes více promýšlejí svou personální politiku a nepředstavují už hierarchii, jak tomu bývalo dříve, ale spíš komplexní síť osob, kteří spolu navzájem komunikují. Aby toto bylo možné, organizace potřebuje zaměstnance, kteří jsou dobře informováni, dostatečně vyškoleni a vždy připraveni učit se, vysoce motivováni a zejména loajální k vedení firmy. V dnešní době se stále více mluví o řízení lidských zdrojů neboli Human Resource Managementu (HRM). Jedná se o snahu dostat členy firmy do středu jejích činností s cílem získat natrvalo výhody soutěživosti. Podstatou tedy je poskytovat nabídku trvalých pracovních míst, díky kterým se budou lidé v podniku cítit užiteční. Zaměstnanci by se měli identifikovat s firmou a být hrdí na to, že jsou její součástí. Motivovaní zaměstnanci jsou totiž produktivní zaměstnanci. Mnoho podniků si důležitost výše uvedených faktorů uvědomuje a proto na ně klade velký důraz. K těch známějších patří General Electric, IBM, Škoda Mladá Boleslav či Komerční banka (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Následující kritéria mohou významně ovlivnit konkurenční výhody podniku, a proto by měly být součástí analýzy každé firmy: image a prestiž organizace, kvalita zaměstnanců, vzdělávání v organizaci, vztahy s odbory, účinnost organizační struktury, pracovní klima a firemní kultura, velikost a význam podniku v rámci odvětví, motivace a zkušenosti řídicích pracovníků, jejich schopnost pracovat v týmu, hospodárnost a efektivnost personální a sociální politiky a účinnost strategického řízení organizace (Mallya, 2007; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

## **Faktory finanční a rozpočtové**

V rámci těchto činitelů management zjišťuje a posuzuje finanční situaci a kvalitu řízení firmy v oblasti financí a také hodnotí, je-li navrhovaný strategický rozvoj z finančních hledisek možný, resp. jaké finanční zdroje by byly nutné k zajištění navrhované strategie. Sledování finančních ukazatelů patří k nejdůležitějším činnostem, které musí manažer vykonávat, jelikož dostatek financí zajišťuje stabilitu, udržení či zlepšení konkurenční pozice na trhu a dlouhodobý rozvoj firmy. Oblast financí a rozpočtů je životně důležitá pro efektivní

strategické řízení organizace. Analyzují se celkové finanční zdroje a finanční výsledky činnosti firmy, jelikož právě tyto ukazatelé jsou důležité pro všechny zainteresované skupiny neboli stakeholdery, věřitele a vedení organizace. Investory nejvíce zajímají současné a budoucí úrovně rizika a návratnosti, které mohou mít přímý vliv na cenu akcie. Věřitelé chtějí znát zejména krátkodobé likvidity organizace (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

K ohodnocení finanční situace podniku je dle Matusiková et al (2014) velice často využívána finanční analýza firmy, která hodnotí nejen minulost, ale i současnost, a také z ní vyplývají doporučení určitých řešení do odhadované budoucnosti finančního hospodaření podniku. Aby mohla být situace objektivně vyhodnocena, nelze posuzovat výsledky firmy samostatně, ale je zapotřebí provést srovnání. Výsledné hodnoty ukazatelů je možné dle Dluhošová (2008) srovnávat v čase, tedy během časového období, v prostoru, což vyjadřuje srovnání s firmami působícími ve stejném odvětví a nebo vůči normě, tedy s žádoucími normovanými hodnotami. Firmy většinou také sestavují různé finanční výkazy, především rozvahu, výkaz zisku a ztráty a cash flow.

### **Marketingové a distribuční faktory**

Marketing označuje řízení podniku vědomě orientované na trh, jelikož trh, resp. zákazník je v dnešní době faktorem rozhodujícím o úspěchu či neúspěchu. V době, kdy si zákazníci mohou vybírat z mnoha výrobků a služeb, kdy jsou čím dále náročnější a příjmy stagnují či dokonce klesají, se marketing stává velice důležitým pro podnikání. Navíc už téměř neexistují výrobky ani služby, které by se prodávaly automaticky. Firma je tedy nucena buď potřeby a přání zákazníků rozeznat velice rychle nebo je v nich probudit. Dříve se organizace orientovaly čistě prodejně, tedy hned po prodeji jednomu zákazníkovi hledali dalšího, ale dnes se snaží mít se zákazníky trvalý vztah a pečovat o ně. Jejich cílem je spokojenost kupujících s výrobkem či službou, která má vést ke věrnosti zákazníků. Nejlepší variantou vztahu se zákazníkem je ta, když se stane aktivním spolupracovníkem firmy, např. přináší podněty ke zkvalitnění služeb. Mezi známé marketingové pravdy patří fakt, že je levnější si udržet stávajícího zákazníka, než získat nového. Každý člověk, který se nějakým způsobem zabývá marketingovými aktivitami firmy, by měl umět segmentovat trh, predikovat budoucí marketingový stav podniku, vymezit cílové skupiny a určit pozice produktů a služeb na trhu. Významnost marketingových faktorů může být pro jednotlivé firmy různá. Firmy, které poskytují své služby několika zákazníkům, kteří detailně specifikují své požadavky, nemusí věnovat marketingu takovou pozornost jako ty organizace, které poskytují zcela běžné

služby, které se cenou ani kvalitou moc neliší od konkurence (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Marketing se zabývá činnostmi firmy, které zajišťují potřeby a přání zákazníků s cílem jejich přeměny na ziskové příležitosti pro firmu a jejich využití. S tím souvisí pojem marketingový mix, který je možné definovat jako soubor vnitřních marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení marketingových cílů. Marketingový mix 4P ovlivňuje chování spotřebitele díky těmto nástrojům: produkt (Product), cena (Price), distribuce (Place) a propagace (Promotion). Tyto faktory je potřeba analyzovat, vzájemně je zkombinovat tak, aby co nejlépe reagovaly na podmínky na trhu a tím pádem mohly plnit svou funkci a způsobovat synergický efekt (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014).

Produktem se myslí výrobek nebo služba, kterou organizace poskytuje. Výrobek může být hmotné či nehmotné povahy. Služby se vyznačují několika typickými rysy, a to tím, že jsou nehmotné, neoddělitelné od poskytovatele služeb a často i od zákazníka, jejich kvalita je variabilní a jsou pomíjivé, není možné je skladovat a následně prodat či použít. Existují tři úrovně, které jsou určovány u každého výrobku či služby. První úroveň je jádro výrobku či služby (primární hodnota pro spotřebitele), druhou je skutečný výrobek nebo služba (vzhled, balení, styl, jakost, značka atd.) a třetí je přidaná hodnota (další poskytované výhody jako např. dodání, instalace, poprodejní servis, garance, úvěr atd.). Dalším faktorem hodnocení produktů a služeb může být jejich životní cyklus, v jaké fázi (inkubace, zavedení, růst, zralost a pokles) se zrovna nachází. Úroveň dosahovaného zisku se v jednotlivých etapách liší (Blecharz, 2011; Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014).

Významnou částí marketingu je cenová politika a politika podmínek, za jakých bude výrobek nebo služba zákazníkům nabízena. Cenu můžeme definovat jako určitou finanční částku, kterou musí zákazník obětovat za účelem získání daného výrobku nebo služby. Zákazník se rozhodne danou částku obětovat pouze tehdy, je-li menší než užitek, kterého nákupem dosáhne. Firma by měla zvolit takovou cenovou politiku, která je dlouhodobě orientována a nesnaží se primárně o minimalizaci cen, ale o zvolení takových celkových nákupních podmínek, které zaručí maximální možné plnění dlouhodobých strategických cílů podniku při přijatelné míře rizika. Při formulaci cenové strategie je potřebné zvažovat následující faktory: náklady, ceny konkurentů, hodnotu vnímanou zákazníkem a pružnost či nepružnost poptávky (Mallya, 2007; Matusiková et al).

Propagace neboli marketingová komunikace je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu a jejím cílem je odlišení nabídky služeb od konkurenčních nabídek, vytváření zájmu o produkt či službu a udržení image firmy. Reklama se snaží dostat výrobek

či službu do povědomí zákazníků, informovat je o přednostech a důvodech, proč by neměli o koupi váhat. Díky podpoře prodeje by zákazník měl být o výrobku nebo službě informován a také vědět, kde ho může zakoupit, bude-li chtít. Existují dva typy marketingové komunikace, a to osobní a neosobní komunikace. Výhodou osobní formy je okamžitá zpětná vazba a budování vztahu se spotřebitelem a výhodou neosobní formy informování velkého množství potenciálních zákazníků v krátkém čase (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014).

Pojem distribuce označuje distribuční kanál nebo místo. Místem se myslí způsob, jakým budou výrobky či služby distribuovány, aby to bylo pro firmu výhodné, hledání nejvhodnějšího umístění pro ukázkou, prodej výrobku či nabídku služeb nebo načasování kdy a kde bude distribuce zahájena. Úkolem distribuce je vytváření distribučních cest, dostupnost distribučních kanálů či prodejního sortimentu, zásobování atd. Firma se snaží dodat své výrobky a služby k zákazníkovi co nejefektivněji, aby dosáhla zisku. Existují dva základní typy distribuce, a to přímá distribuční cesta neboli přímý prodej a nepřímá distribuční cesta, kdy prodej probíhá pomocí zprostředkovatele (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014).

V rámci marketingových a distribučních faktorů bychom se měli zabývat následujícími ukazateli: celkový a relativní tržní podíl firmy, efektivnost zvolené cenové strategie, vztahy s klíčovými zákazníky, kvalita výrobků a služeb, segmentace trhu, účinnost reklamy nebo jiných marketingových podpůrných činností, pocity zákazníků vůči organizaci a jejím výrobkům a službám aj. (Mallya, 2007; Keřkovský, Vykypěl, 2006).

## **Faktory rozvoje**

Sice došlo ke zobecnění původních faktorů vědecko-technického rozvoje na faktory rozvoje, ale i přesto se původními faktory zabývat budeme. Kategorie byla takto nazvána, aby bylo naznačeno, že se nejedná pouze o vědecko-technický rozvoj, ale také a to zejména o možnosti vnitřního rozvoje analyzované neziskové organizace, tedy jejich další možnosti jako např. nové služby. Faktory vědecko-technického rozvoje, které jsou někdy také nazývány faktory R & D (Research and Development), se týkají oblasti, která má podniku zajistit podmínky pro využívání výsledků vědecko-technického pokroku a využívat je také v jeho strategii. Rozvoj vědy a techniky velice silně přispívá k vytváření konkurenčních výhod firmy, protože vede k vytvoření zcela nové či zlepšení existující služby nebo výrobku a zároveň zlepšuje procesy ve firmě, díky čemuž mohou firmy dosáhnout úspory v nákladech, které zlepšují cenovou politiku organizace. Cílem výzkumu a vývoje je tedy přivést firmu do takové situace, kdy dokáže uspokojit zákazníka rychleji a lépe než její konkurenti. Výzkum a vývoj tedy pomáhá v tom, aby byly vyráběny produkty, které pomalu stárnout

a jejichž výrobní postup je možné co nejdéle zachovat a zároveň produkovat výrobky a poskytovat služby, které se dají jen těžce napodobit. Obecně můžeme rozlišit tři přístupy k technologickému rozvoji, a to ofenzivní inovátory, defenzivní následníci a defenzivní imitátoři. Do první skupiny patří firmy, které jsou aktivní ve výzkumu a vývoji. Často to bývají malé firmy, které právě vstupují do oboru. Další skupinou jsou velké firmy v odvětví, které mají tu výhodu, že se učí ze zkušeností a chyb inovátorů, snaží se překonat své nedostatky v znalostech technologií a vytvořit konkurenční výhodu podporující jejich cíle. Do poslední skupiny patří podniky, které dělají lépe to, co už jiné podniky začaly dělat. Tedy je napodobují, ale jsou lepší v dané oblasti než původní podnik. Imitátoři se snaží uspokojit potřeby zákazníků pomocí zdokonalování stávajícího výrobku či služby dle požadavků a přání zákazníka. Nové výrobky, služby a technologie mohou představovat nové příležitosti na trhu, ale mohou také ohrožovat stávající výrobky, služby a technologie. Důležitost vědeckotechnického vývoje může být pro úspěch různých organizací rozlišný. Jsou podniky, které věnují na výzkum a vývoj 5-6 % prostředků z celkového objemu tržeb (např. farmaceutické a počítačové podniky), ale existují i podniky s výdaji v této oblasti pouze cca 1 % či méně. R & D faktory by měly analyzovat všechny firmy, nejen ty, které se aktivně zapojují do výzkumu a vývoje, protože potřebují mít vytvořený potenciál, resp. kapacity, díky kterým budou schopni výsledky vědeckotechnického rozvoje přijímat a využívat je ve své strategii (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014; Keřkovský, Vykpěš, 2006).

V rámci analýzy vnitřního okolí firmy se v oblasti rozvoje doporučuje zkoumat následující ukazatele: schopnost a způsobilost základního výzkumu a vývoje produktu či služby, úroveň výzkumu a vývoje, schopnost sladění vývoje se zákaznickými požadavky, vybavení laboratoří a testovacích zařízení, vhodnost pracovního prostředí pro inovace a kreativitu, schopnost efektivně predikovat a správně předpovídat vývoj v odvětví, úroveň a zkušenosti vědeckého personálu, návratnost investic do výzkumu, technologická konkurenceschopnost stávajících produktů atd. (Mallya, 2007; Matusiková et al, 2014).

Výsledkem analýzy vnitřního okolí je soupis silných a slabých stránek, se kterými bude dále pracováno při SWOT analýze, a to v oblastech S čili Strengths a W neboli Weaknesses. Můžeme také objevit konkurenční výhodu organizace. SWOT analýza kombinuje analýzu vnějšího okolí a analýzu vnitřního okolí a je tak díky ní možné posuzovat nejen externí vlivy působící na firmu z okolí, ale i potenciál podniku jako takového a na základě zjištěných informací poté zvolit nejlepší možnost strategii pro úspěch na trhu.

O SWOT analýze bude pojednáváno v rámci diplomové práce později (Matusiková et al, 2014).

### **2.7.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je souhrnnou metodou, která je závěrem strategické analýzy. SWOT analýza vzešla z výzkumu prováděného na Stanford Research Institutu (SRI) v letech 1960 až 1970. Tento výzkum měl za úkol zkoumat příčiny neúspěchu při procesu plánování u firem ve Fortune 500 v USA a Velké Británii. Výzkumný tým byl vedený Albertem S. Humpreym a jeho dalšími členy byli Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart a Birger Lie. Pracovně se podle rozdělení zkoumaných důvodů neúspěchu analýze říkalo SOFT analýza a až později bylo písmeno F zaměněno na písmeno W. SRI SWOT analýzu jako nástroj dále rozvíjel, ale k vývoji této metody do dnešní podoby přispělo mnoho dalších autorů (Chapman, 2014; Zikmund, 2010).

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro systematickou analýzu klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Vnitřní zdroje a schopnosti organizace jsou v neustálé konfrontaci se změnami v jejím okolí. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s klíčovými vlivy z okolí firmy, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze, aby mohlo dojít k formulaci strategie. Název „SWOT“ je odvozen z prvních písmen anglických názvů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Často je obtížné rozlišit, zda je daný jev příležitostí nebo hrozbou, resp. zda je určitá charakteristika podniku jeho silnou či slabou stránkou. Ohrožení se totiž může za určitých podmínek změnit na příležitost a naopak (Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006). Metoda SWOT se obvykle zaměřuje na tyto oblasti (Chapman, 2014): výrobek nebo služba, zákazník, proces, finance, řízení a distribuce.

Každá firma čelí různému souboru příležitostí a hrozeb a má rozdílné zdroje síly, také z toho plynoucí strategie budou u každé firmy jiné. Základním cílem podniku je rozvíjet vnitřní síly, utlumovat vnitřní slabiny podniku, využívat potenciální příležitosti a být připraven na potenciální hrozby. Klíčový přínos SWOT analýzy je spatřován v identifikaci externích a interních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi těmito faktory. Cílem SWOT analýzy není zpracování přehledu potenciálních příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, ale hlavně idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné informace. Tato analýza by měla směřovat k identifikaci, vyhledání a posouzení vlivů, k předvídání vývojových trendů faktorů externího okolí a interní situace podniku a také jejich vzájemných souvislostí (Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006).

Autoři Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádějí šest zásad, které je dobré při zpracování SWOT dodržovat:

- Závěry SWOT analýzy relevantní, tzn. analýza by měla být sestavena se zřetelem na účel, pro který je zpracovávána.
- SWOT by se měla zaměřit na důležitá fakta a jevy. Po jejich prvotní identifikaci by měly být redukovány tak, aby se firma zabývala opravdu pouze několika nejvýznamnějšími.
- V případě, že je SWOT součástí strategické analýzy podniku, měla by při ní být definována pouze „strategická“ fakta, a ne taková, která se dají vyřešit jednorázově.
- SWOT by měla být objektivní, neměla by pouze odrážet subjektivní názory jejího zpracovatele, ale objektivně poukazovat na vlastnosti organizace, resp. prostředí, ve kterém operuje. Tohoto se dá dosáhnout při skupinovém zpracování SWOT.
- Intenzita působení dílčích faktorů by v tabulce SWOT měla být nějak ohodnocena dle významu, např. zvýrazněním nejdůležitějších vlivů, resp. ohodnocením systémem bodů.
- Je přínosné, jsou-li dílčí fakta patřící do tabulky SWOT již po provedení jednotlivých analýz označována, zda se jedná o silné či slabé stránky, příležitosti nebo ohrožení, a to např. příslušným písmenem v závorce umístěným vedle daného faktoru.

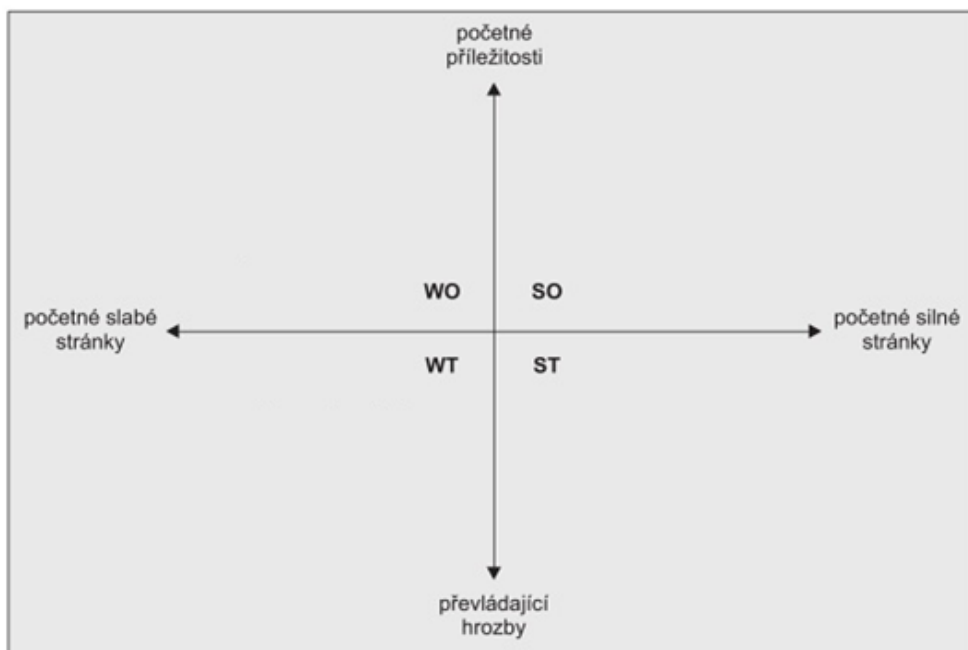
SWOT analýza bývá často sestavována do podoby čtyřsektorové matice. Dva horní sektory slouží k vymezení vnitřních faktorů. Do levé horní části jsou vpisovány silné stránky a do pravého horního sektoru se zaznamenávají slabé stránky organizace. Do obou spodních kolonek se píšou externí vlivy, vlevo se nachází příležitosti a vpravo ohrožení firmy. Pozitivní vlivy, tedy silné stránky a příležitosti, se organizace snaží posilovat a využít. Negativní vlivy neboli slabé stránky a hrozby se podnik snaží zmírnit a zabránit jim (Johnson, Whittington a Scholes et al, 2014; Souček, 2003).

Postup při tvorbě SWOT analýzy bývá následující (Sedláčková, Buchta, 2006):

1. Identifikace a predikce hlavních změn v okolí firmy, k čemuž nám pomohou závěry mnoha již provedených analýz. Vypracovaný seznam by neměl mít více než 7 až 8 charakteristik.
2. Identifikovat silné a slabé stránky firmy a její specifické přednosti s využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností firmy. Přehled by zase měl mít 7 až 8 bodů.

3. Posoudit vzájemné vazby jednotlivých vnitřních sil a vnitřních slabostí na jedné straně a příležitostí a hrozeb v externích prostředí na straně druhé. Je k tomu možné využít znárodnění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy, který vidíte na Obr. 2.8 *Využití SWOT analýzy při koncipování strategií*.

Obr. 2.8 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: Jakubíková (2013)

Čtyři rozdílné vzorové možnosti, které budou jistou orientací při volbě strategie nebo z nich bude následně strategie podniku přímo zvolena, budou výsledkem právě takto sestavené SWOT. Konkrétní vzorové varianty si teď postupně přiblížíme. Kvadrant vpravo nahoře je nejpříznivější, jelikož organizace má mnoho předností a zároveň může využít hned několika příležitostí v okolí. Podnik by zde měl použít růstově až agresivně orientovanou strategii, kterou můžeme označit také jako strategii „maxi-maxi“ či strategii SO, tedy využít svých silných stránek pro uchopení externích příležitostí. Ve kvadrantu vpravo dole se střetnou silné stránky s hrozbami. Firmám v tomto sektoru se doporučuje zvolit strategii „mini-maxi“ neboli strategii ST, kdy se budou snažit maximalizovat své silné stránky a minimalizovat hrozby. Při diverzifikační strategii je tudíž potřeba včas identifikovat ohrožení a pomocí silných stránek je změnit na příležitosti. Organizace nacházející se v kvadrantu vlevo nahoře má sice velké množství příležitostí, ale zároveň i mnoho slabých míst. Strategie „maxi-mini“ či strategie WO zdůrazňuje překonání slabin podniku využitím externích příležitostí. Pomocí strategie turnaround se firma tedy snaží eliminovat své slabé stránky a zároveň více využívat příležitostí na trhu. Nejméně příznivým kvadrantem je kvadrant vlevo dole, kdy je organizace v situaci, že u ní převažují slabé stránky a zároveň je



ohrožována riziky z externího prostředí. Strategie „mini-mini“ čili strategie WT je orientována na snížení počtu slabých stránek na minimum a stejně tak na minimalizaci hrozeb. Jde v podstatě o obrannou, resp. defenzivní strategii, kdy je organizace nucena mnohdy dělat kompromisy nebo dokonce opouštět určité své pozice (Jakubíková, 2013; Johnson, Whittington a Scholes et al, 2014; Matusiková et al, 2014; Sedláčková, Buchta, 2006).

Existuje však také jiná klasifikace strategií, která je člení na nákladové vůdcovství, diferenciaci a zaměření. Tyto strategie se dle svého tvůrce, Michaela Portera, nazývají Porterovy generické strategie. Firma zaměřující se na nákladové vůdcovství se snaží snížit své výrobní a distribuční náklady na minimum, aby mohla stanovit ceny nižší než konkurence a takto získala tržní podíl. V tomto případě firmě postačuje mít nižší marketingové dovednosti. Problematické však u této strategie bývá to, že se často najde jiná firma dosahující ještě nižších nákladů a ta ohrozí společnost spoléhající na nákladovou výhodu. Při strategii diferenciaci se snaží organizace odlišit od svých konkurentů, snaží se o dosažení lepšího výkonu v důležité oblasti pro většinu zákazníků. Tato firma usiluje o postavení lídra v kvalitě, a proto musí vyrábět své produkty pouze z nejlepších součástí, odborně je sestavovat a pečlivě komunikovat a také vhodným způsobem tuto kvalitu komunikovat zákazníkovi. Společnost, která si zvolí strategii zaměření, se zaměřuje na jeden či více úzce definovaných cílových segmentů, které se snaží dokonale poznat a následně pak se u nich snaží o buď o diferenciaci či dosažení nákladové výhody (Kotler, Keller, 2013).

Kombinací příležitostí a ohrožení z vnějšího prostředí a silných a slabých stránek organizace vznikají různé možnosti budoucího strategického chování. Vždy je potřeba pamatovat na to, že se jedná o budoucí vývoj a vše se může vyvíjet jinak, než bylo predikováno. Organizace by měly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vnímat dynamicky, přemýšlet nad alternativami budoucího růstu, stagnace či zhoršení daných faktorů a být na různé možnosti budoucího vývoje nějakým způsobem připraveny (Veber, 2009).

## **2.6 Uživatelé dat ze strategické analýzy**

Uživateli dat zjištěných pomocí strategické analýzy mohou být jak subjekty uvnitř organizace (podnikové útvary, manažeři, zaměstnanci), tak i externí subjekty (zákazníci, dodavatelé, konkurenti, obce, města nebo stát). Obecně řečeno bych všechny tyto subjekty nazvala zainteresovanými stranami neboli stakeholdery. Pojem „stakeholder“ v oblasti managementu poprvé zazněl r. 1963 na Stanford Research Institut, kde byli stakeholders

definováni jako „skupiny lidí, bez jejich podpory by firma přestala existovat.“ Obecně platí, že větší význam mají stakeholders a jejich zájmy pro velké firmy než pro menší firmy. Stakeholders od firmy očekávají férové jednání a dodržování zákonů. Jejich další požadavky se liší podle toho, do jaké skupiny stakeholderů patří. Zikmund (2010) vymezil jako stakeholdery podniku následující: zaměstnanci, rodiny zaměstnanců, manažeři, vlastníci, zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, věřitelé, místní samospráva, vláda, lidé žijící v okolí firmy. V následující tabulce Tab. 2.1 *Subjekty využívající data ze strategické analýzy* můžeme vidět některé ze skupin lidí ovlivněných výsledky strategické analýzy a také, v jakých konkrétních činnostech se jich strategická analýza týká, resp. ovlivní jejich práci, jednání či chování (Freeman, 2010; Reeves, 2014).

Tab. 2.1 Subjekty využívající data ze strategické analýzy

Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ovlivňují produktivitu a ziskovost firmy</li> <li>• Měření jejich přínosu pro organizaci</li> <li>• Potřeba, aby byli správní lidé na správných místech (kompetence)</li> <li>• Vzdělávání</li> <li>• Angažovanost a motivace</li> </ul>
Podnikové Útvary	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Např. marketing, personální útvar, logistika, finance, zásobování atd.</li> <li>• Měření efektivity a přínosu jednotlivých útvarů</li> <li>• Podniková kultura</li> <li>• Změny v podniku, reorganizace, přerazování pracovníků</li> </ul>
Manažeři	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedení a řízení firmy, rozhodování, strategické plánování</li> <li>• Definování vize, mise a cílů podniku</li> <li>• Rozhoduje o provádění strategické analýzy a metodách při ní použitých</li> <li>• Volba strategie podniku dle výsledků strategické analýzy</li> <li>• Nutnost vzdělávání se co se týče metod a nástrojů strategic. managementu</li> <li>• Nutnost flexibilně reagovat na situaci na trhu, výsledky strategické analýzy</li> </ul>
Vlastníci, akcionáři	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Využívají hlavně informací z výsledků finanční analýzy</li> <li>• Rozhodování o investicích, kontrola</li> </ul>
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledování finanční situace kvůli možnému výpadku dodávek</li> <li>• Změna strategie může ovlivnit cenu či kvalitu produktu</li> </ul>
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost změny dodavatele dle výsledků strategické analýzy</li> <li>• Schopnost firmy dostát svým závazkům</li> </ul>
Konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzájemné srovnávání a vyhodnocování</li> <li>• Možnost kopírování strategie firmy (jde-li o leadera na trhu atd.)</li> </ul>
Věřitelé (banky)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční situace firmy</li> <li>• Rozhodování o poskytnutí či neposkytnutí úvěru</li> <li>• Bonita dlužníka</li> <li>• Schopnost splácet úvěr i s úroky</li> </ul>
Stát a jeho orgány	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestavení statistických šetření</li> <li>• Kontrola plnění daňových povinností</li> <li>• Kontrola podniků se státní majetkovou účastí</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodování o udělení finanční výpomoci (dotace, vládou garant. úvěry)</li> <li>• Získání přehledu o firmách, kterým byly uděleny státní zakázky</li> <li>• Formulování hospodářské politiky státu dle informací ze strategické analýzy</li> </ul>
--	---

Zdroj: vlastní zpracování dle Kohoutková (2012)

## 2.7 Prognóza vývoje strategického managementu

V dnešním konkurenčním prostředí se bez strategického řízení neobejde snad žádná firma. Důležitost strategického plánování zvláště v dnešní době vzrůstá. Je sice pravdou, že kvůli rychlým a častým změnám podmínek na trhu se zkracuje doba, na kterou se tvoří strategické plány a firma musí být vždy připravena flexibilně reagovat na jakoukoli změnu v prostředí, to ale neznamená, že by firmy měly přestat strategicky plánovat, provádět strategické analýzy a volit strategie úplně. Je třeba neustále analyzovat jak firmu, její vnitřní prostředí, tak její okolí a vlivy, které mohou podnik ovlivnit a také se snažit sledovat trendy a jejich pravděpodobný vývoj, aby měl management relevantní informace, díky kterým se může správně rozhodovat. Je ale lepší mít připravených více strategií či scénářů, které může vedení společnosti využít, když nastanou určité situace. V současnosti se také velmi rychle vyvíjí technologie, jsou tedy potřebné inovace, aby byla firma konkurenceschopná. Čím dál více se využívají informační technologie, kamenné obchody se mění na e-shopy, klasické knihy jsou v dispozici v elektronických verzích, místo klasického vzdělávání nastupuje trend e-learningu a webinářů, lidé také mnohem častěji používají internet ke komunikaci. Důležité je také sledovat trendy ve světě, v zahraničí, protože ty většinou přijdou do ČR až časem a podnik, který o nich ví, na ně může být připraven. Dle názoru autorky tohoto textu rozhodně strategické plánování, provádění strategických analýz a vytváření strategií neztratí své postavení ve vedení firmy, naopak bude čím dál důležitější. Manažeři potřebují informace, které mohou právě díky strategické analýze (hlavně analýze vnějšího a vnitřního prostředí, finanční a SWOT analýze) získat, aby znali současný stav a mohli odhadovat budoucnost, mohli se správně rozhodovat a plánovat do budoucna. Strategické řízení je důležité i v malých, resp. menších podnicích. Velmi dobré je také zaměřovat se na výzkum a vývoj a tvorbu inovací. Významnou úlohu v manažerských nástrojích hraje i benchmarking, porovnání se s nejlepšími, kdy se od nich můžeme něco naučit, resp. učení se od tzv. „best-practices“. Také je dobré se inspirovat příklady úspěšných firem v zahraničí, např. v Japonsku či Americe. Co se týče vývoje trendu používání manažerských nástrojů je dobré se podívat minulost, abychom mohli prognózovat budoucnost a také zvážít, co říkají odborníci. Bain & Company provádí již od r. 1993 jednou ročně či jednou za 2 roky průzkum s cílem

identifikovat 25 nejpopulárnějších manažerských nástrojů. Ve svých reportech poté nejen dané nástroje definují a popisují, jak jsou užívány, ale také uvádí, jak moc jsou nástroje nasazeny a také jejich úspěšnost. Při výzkumu v roce 2011 identifikovali 2 důležité trendy. Prvním z nich je, že společnosti se soustředí na růst. Okolo 65 % ředitelů řeklo, že jejich společnosti jsou zaměřeny více na růstové iniciativy než na snižování nákladů. Druhým trendem jsou inovace. Inovace jsou stále prioritou managementu firem. Přibližně 80 % dotazovaných souhlasilo s tvrzením, že inovace jsou důležitější pro dlouhodobý úspěch než redukce nákladů (Rigby, 2013).

V Příloze č. 1 *Top 10 manažerských nástrojů v průběhu let* můžete vidět 10 nejpoužívanějších manažerských nástrojů v roce 2012. Co se týče jejich oblíbenosti, tak oproti roku 2010 u 4 nástrojů došlo k většímu či menšímu zvýšení oblíbenosti (Strategické plánování, CRM<sup>4</sup>, BSC a Klíčové kompetence), u 4 manažerských nástrojů došlo ke snížení jejich oblíbenosti (Benchmarking, Outsourcing, Management změny, Mise a vize) a v žebříčku v roce 2012 se dokonce objevily 2 nástroje (Angažovanost zaměstnanců a Řízení dodavatelského řetězce), které se v nejoblíbenější desítku neobjevily v žádném z průzkumů provedených od r. 2000 včetně (Bain & Company, 2013).

V rámci průzkumu Bain & Company (2013) byl proveden i odhad změny v používání manažerských nástrojů. Jak je vidět v Příloze č. 2 *Očekávaná změna v používání manažerských nástrojů*, nejvyšší nárůst v používanosti se očekává u následujících nástrojů: ZBB<sup>5</sup> (o 51 %), Open Innovation (o 50 %), Decision Rights Tools (o 49 %), Satisfaction and Loyalty Management (o 48 %) a Scenario and Contingency Planning (o 47 %). Očekává se, že nejpoužívanější nástroje budou: CRM (83 %), Strategické plánování<sup>6</sup> (81 %), Benchmarking (80 %), Mise a vize (79 %) a Klíčové kompetence (78 %) (Rigby, Bilodeau, 2013).

---

<sup>4</sup> Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)

<sup>5</sup> Zero-based Budgeting (rozpočtování s nulovým základem)

<sup>6</sup> Bain & Company vnímá strategické plánování jako nástroj strategického managementu.

### 3 Charakteristika organizace

V této diplomové práci bude analyzována Slezská diakonie, jejíž ústředí sídlí v Českém Těšíně. Slezská diakonie (SD) je nestátní nezisková organizace (NNO) poskytující služby v sociální oblasti. Její činnost je založena na praktické realizaci biblických zásad lásky a služby potřebným lidem a lidem v nouzi. Zřizovatelem Slezské diakonie je Slezská církev evangelická augsburského vyznání (SCEAV). Tato NNO původně působila pouze na území Moravskoslezského kraje, později však rozšířila svou působnost i do Jihomoravského a Olomouckého kraje. Jejími klienty jsou postižení lidé, senioři, lidé bez domova a všichni ti, kteří se dostali do různých těžkých životních situací. V současnosti SD spravuje více než 60 středisek se 104 registrovanými sociálními službami, která nemají samostatnou právní subjektivitu a jsou řízena centrálně z Ústředí SD. Slezská diakonie zaměstnává téměř 600 zaměstnanců, ke kterým můžeme počítat management, sociální pracovníky, ostatní pracovníky v sociálních službách, pracovníky terénního programu, zaměstnance kuchyně, vrátné aj. V roce 2013 poskytla tato organizace služby skoro 8 000 klientům (O nás, 2014; Výroční zpráva Slezské diakonie 2013, 2013).

#### 3.1 Historie

Slezská diakonie je neziskovou organizací s bohatou historií, která letos slaví 25 let své existence. Působí na území Moravskoslezského kraje už od roku 1990, kdy navázala na dřívější charitativní práci SCEAV započatou již na počátku 20. století (O nás, 2014).

Po 17. listopadu 1989 se změnily společensko-politické podmínky a také v Těšínském Slezsku znovu ožilo povědomí toho, že křesťanská láska by se měla projevovat konkrétními skutky a službou. V té době existovaly rozličné představy o organizačním řešení této otázky, ale lidé, kteří je chtěli uskutečnit, neměli žádné zkušenosti. Tehdy už několik měsíců fungovala neformální skupina ostravské diakonie v rámci ČCE, díky které získali zakladatelé SD informace o vytváření organizace diakonie a metodách práce v této oblasti. Díky navázání kontaktů s Ústředím Diakonie ČCE v Praze a tehdejším ředitelem PhDr. Karlem Schwarzem získali nejen další informace, ale i praktické rady. Již při vzniku Slezské diakonie byl bývalý ředitel Ing. Česlav Santarius, který v této funkci působil 20 let. SD byla zaregistrována jako občanské sdružení 27. listopadu 1990 a jejími prvními cíli bylo převzetí navrácených sociálních zařízení Betezda a Sarepta v Komorní Lhotce a zároveň založení centra křesťanské pomoci Agape v Karvině. Všechny cíle určené při založení SD se podařilo splnit, až na získání domova důchodců Sarepta (Historie, 2014; Miczková, 2007).

Slezská diakonie už od svých prvopočátků aktivně spolupracovala s podobnými organizacemi v rámci ČR, ale i se zahraničními partnery. Původně byla navázána spolupráce zejména s Německem, ale postupem času přibývaly další kontakty, a to s partnery ze Slovenska, Polska, Dánska, USA atd. Právě díky této spolupráce se povedlo získat mnoho zkušeností a finančních prostředků, díky kterým se mohla SD rychleji a kvalitněji rozvíjet. SD se stala členem Eurodiakonie, EURAG<sup>7</sup>, EASPD<sup>8</sup> a City Mission World Association. Kromě aktivní spolupráce s partnery směr a rozvoj Slezské diakonie také výrazně ovlivnily povodně v Moravskoslezském kraji v roce 1997. Tato nezisková organizace se aktivně zapojila do pomoci obětem povodní, a to v oblasti rozvozu potravin a dalších nutností, výstavby a rekonstrukce bytů a domků pro tyto lidi. V dalších letech se velice rychle vyvíjel počet středisek SD a k 31. prosinci 2003 jich bylo již 30 (ibid).

Dne 20. srpna 1996 došlo ke změně právní subjektivity SD. Kvůli možnosti zajištění vyšší finanční podpory byla přeregistrována na účelové zařízení církve (církvní právnickou osobu), které zřizuje SCEAV. V roce 2005 rozšířila Slezská diakonie svou působnost z Moravskoslezského kraje i na území Olomouckého a Jihomoravského kraje (Historie, 2014; Miczková, 2007; O nás, 2014).

Dnes je Slezská diakonie církví právnickou osobou nabízející sociální a sociálně zdravotní služby. Její činnost neopomíná snad žádnou ze sociálně potřebných skupin osob. Věnuje se lidem se zdravotním, mentálním či duševním postižením, dětem a mládeži, rodině, seniorům, lidem sociálně vyloučeným a také poskytuje sociální poradenství. Ředitelkou Slezské diakonie je již pátým rokem Mgr. Zuzana Filipková, Ph.D., která tuto funkci přebrala po již výše zmiňovaném Ing. Česlavu Santarioví (Historie, 2014; Miczková, 2007).

### 3.2 Předmět činnosti

Slezská diakonie uskutečňuje své aktivity v oblasti sociálních a sociálně-zdravotních služeb, ve školství a také v oblasti sociálně-právní ochrany dětí. Zaměřuje své služby na různé cílové skupiny jako jsou lidé s handicapem, senioři, lidé bez domova, děti a rodiny v obtížných životních situacích a také se aktivně věnuje oblasti dobrovolnictví a vzdělávání. V současnosti poskytuje Slezská diakonie 23 druhů sociálních služeb jako např. azylový dům, domov pro seniory, centrum denních služeb, noclehárna, terénní program atd. K 10. červnu 2014 byl celkový počet zaregistrovaných sociálních služeb 104 (O nás, 2014; Služby, 2014; Výroční zpráva Slezské diakonie 2013, 2013). Výčet všech druhů sociálních služeb a jejich

---

<sup>7</sup> Europäische Arbeitsgemeinschaft für Altenselbsthilfe

<sup>8</sup> European Association of service providers for persons with disabilities

počet v celé Slezské diakonii můžete vidět na Obr. 3.1 *Statistický přehled služeb k 10. 6. 2014*. Umístění středisek Slezské diakonie je možné si prohlédnout na mapě v Příloze č. 3 *Mapa středisek Slezské diakonie*.

Obr. 3.1 Statistický přehled služeb k 10. 6. 2014

Zaregistrovaný počet sociálních služeb: 104

Počet druhů sociálních služeb: 23

Azylový dům	10	Odlehčovací služby	6
Centrum denních služeb	1	Osobní asistence	4
Denní stacionář	8	Pečovatelská služba	2
Domov pro osoby se zdravotním postižením	5	Podpora samostatného bydlení	4
Domov pro seniory	1	Raná péče	5
Dům na půl cesty	1	Sociálně aktivizační služby pro seniory a OZP	1
Chráněné bydlení	5	Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	6
Intervenční centra	1	Sociálně terapeutické dílny	6
Nízkoprahové denní centrum	4	Sociální rehabilitace	8
Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež	4	Terénní program	7
Noclehárny	5	Tísňová péče	1
Odborné sociální poradenství	9		

Zdroj: O nás (2014)

### 3.3 Organizační struktura

Nestátní nezisková organizace Slezská diakonie má velice rozsáhlou a komplikovanou organizační strukturu, což je zřejmě zapříčiněno širokou škálou služeb, které poskytuje a množstvím jiných oblastí, kterým se věnuje. Jejich organizační strukturu prošla postupem času určitým vývojem a změnami v důsledku přibývání poskytovaných služeb a rozvoje organizace (Organizační struktura a mapa SD, 2014). V současnosti ji můžeme klasifikovat jako štábně-liniovou organizační strukturu. Organizační struktura je přílohou této diplomové práce a z důvodu její velikosti byla umístěna na šířku (viz Příloha č. 4: *Organizační struktura SD*).

### 3.4 Financování

Stejně jako většina NNO je Slezská diakonie financována hlavně z veřejných rozpočtů. Velkou část jejích příjmů tvoří dotace od státu a dotace od měst, občas dostanou také dotaci od krajů a malou část nákladů také pokryjí příspěvky od soukromých subjektů (fundraising) a klientské příspěvky. Finanční výkazy Slezské diakonie můžete vidět v Příloze č. 5: Rozvaha k 31.12.2014 a v Příloze 6: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2014 (Interní materiály Slezské diakonie, 2014).

## **4 Aplikace metod a technik strategické analýzy**

Jak jsem již naznačila v úvodu práce, v této části bude popsán průběh pěti setkání týmu vytvářejícího strategický plán Slezské diakonie na období 2015-2018, budou provedeny analýzy externího a interního prostředí a také souhrnná analýza a poté budou interpretovány výsledky. Závěrem praktické části bude zhodnocení situace a doporučení týkající se vhodné strategie a strategických cílů na plánované období.

Součástí týmu zabývajících se strategickým plánováním bylo přibližně šestnáct osob včetně ředitelky, její asistentky, vedoucích geografických oblastí, vedoucích jednotlivých oddělení a dalších kompetentních osob, vedoucí této diplomové práce a studentky EkF VŠB-TUO. Většina setkání proběhla na ústředí Slezské diakonie či jiném objektu patřícím této organizaci a jedno setkání bylo na půdě Ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě.

První a část druhého setkání byla věnována přemýšlení nad vizí, misí, motem a hodnotami organizace. Zároveň už část prvního setkání jsme se zabývali potenciálními příležitostmi a hrozbami, ale konkrétní příležitosti a hrozby v rámci PESTLE analýzy jsme hodnotili až na druhém setkání. V rámci třetího setkání se řešila analýza vnitřního prostředí organizace a všichni přítomní dostali za úkol definovat 3-30 cílů za oblast, kterou mají na starosti. Tyto cíle se pak probíraly na čtvrtém a pátém setkání, kde byly rozděleny do sedmi oblastí, byly odstraněny duplicitní cíle, některé cíle byly vypuštěny, jiné změněny či předefinovány. V rámci každé oblasti bylo definováno několik všeobecných cílů, ke kterým byly uvedeny konkrétní cíle, opatření, jak dosáhnout či alespoň pomoci dosáhnout strategických cílů.

### **4.1 Vize, mise a cíle organizace**

Na začátku prvního setkání byli účastníci seznámeni s technikou myšlenkových map, kdy se vlastně člověk snaží vyjádřit kognitivní mapu, jakýsi obraz, který má uvnitř. Poté byli všichni požádáni, aby nakreslili myšlenkovou mapu Slezské diakonie se zaměřením na svou oblast, jak by podle nich Slezská diakonie měla vypadat. Cílem metody bylo probudit v lidech kreativitu, nechat je přemýšlet o současném stavu organizace a o tom, kam by chtěli do budoucna směřovat. Následně byly mentální mapy prezentovány všem zúčastněným. Dále byli účastníci požádáni, aby napsali 3-5 klíčových oblastí pro strategické cíle a problematická místa, která v organizaci vnímají. S těmito oblastmi a problematickými místy bylo pak dále pracováno na následujících poradách. V rámci prvního a druhého setkání jsme pak přemýšleli postupně nad klíčovými hodnotami, motem, posláním a vizí Slezské diakonie a došlo



k některým změnám ve formulaci. Možná se může zdát zvláštní, že jsme se v tomto bodě kromě vize a mise zabývali i klíčovými hodnotami a motem organizace. Bylo tomu tak proto, že Slezská diakonie tyto dvě věci vnímá jako velice důležité. Obojí je také uváděno na webových stránkách SD hned vedle vize a mise a moto je skoro vždy uváděno zároveň s posláním na různých dokumentech a jiných materiálech.

Začali jsme diskusí o hodnotách. Slezská diakonie je má rozděleny na základní křesťanské hodnoty a klíčové hodnoty a snaží se, aby tyto nadefinované hodnoty ovlivňovaly celý život jejich organizace, od vedení a řízení lidí, přes hodnotící procesy a etický kodex až po oslovení individuálních i firemních dárců a budování značky na veřejnosti. Jelikož z prezentovaných kognitivních map vyplynulo několik hodnot, jako např. důvěra, souznění, vzájemná pomoc, radost, spokojenost, víra, pohyb a posun, bezbariérovost, byl podán návrh na přidání alespoň některých z nich ke klíčovým hodnotám. Dalším návrhem bylo sloučení základních křesťanských hodnot a klíčových hodnot do jednoho celku nazvaného křesťanské hodnoty. Oba návrhy byly paní ředitelkou zamítnuty a zároveň bylo vysvětleno, že hodnoty ještě nejsou dostatečně zažitě na to, aby se mohly měnit. Hodnoty tedy zůstaly nezměněny. Původní, ale zároveň i současné hodnoty Slezské diakonie je možné si přečíst níže (Poslání a hodnoty, 2014).

## **Hodnoty**

### **Základní křesťanské hodnoty**

- Osoba Ježíše Krista jako zdroj víry a vzor pro službu a život.
- Přístupujeme ke klientovi jako k Božímu stvoření.

### **Klíčové hodnoty:**

- Pomoc každému – osobní přístup
- Odpovědnost v různých rovinách
- Osobní růst
- Láskyplné vztahy
- Týmová orientace
- Transparentnost
- Respekt

Dále jsme se zabývali posláním a motem. Uvažovalo se nad tím, zda poslání a moto sloučit dohromady nebo je nechat zvlášť. Nakonec bylo rozhodnuto, že budou i nadále

uváděny zvlášť. Poté jsme přemýšleli nad tím, že by bylo vhodné rozšířit poslání, jelikož současné poslání je už vlastně překonáno, protože Slezská diakonie už neposkytuje pouze sociální služby, ale i sociálně zdravotní a jiné související služby. Bylo podáno několik návrhů, čím nahradit původní formulaci „sociálních služeb“, a to: „služeb v sociální oblasti“, „služeb ohroženým skupinám“, „sociálních a návazných/navazujících služeb“ a „sociálních a souvisejících služeb“. Nakonec byla zvolena varianta „služeb v sociální oblasti“ a také byl přijat další návrh ohledně vyjmutí formulace „potřebným lidem“ z poslání, aby to znělo lépe. Původní a změněné poslání Slezské diakonie můžete vidět níže.

### **Původní poslání**

Posláním Slezské diakonie je poskytování kvalitních sociálních služeb potřebným lidem na základě křesťanských hodnot (Poslání a hodnoty, 2014).

### **Změněné poslání**

Posláním Slezské diakonie je poskytování kvalitních služeb v sociální oblasti na základě křesťanských hodnot.

Po formulaci bylo změněné poslání hodnoceno členy setkání. Zaznělo, že v poslání chybí slovo „lidé“ a přitom jsou to právě potřební lidé, na které se Slezská diakonie zaměřuje. Zároveň bylo ale nové poslání kladně hodnoceno proto, že je výstižné, není dlouhé a je lehce zapamatovatelné. K negativnímu hodnocení bylo řečeno, že bude zavedena zásada neuvádět poslání bez mota, aby formulace „potřebným lidem“ zcela nezmizela.

Jelikož ale moto obsahuje pouze slovo „potřebným“, začalo se uvažovat nad tím, zda by nebylo vhodné do mota doplnit slovo „lidem“. Nakonec bylo rozhodnuto, že se do mota nic doplňovat nebude. Následně zazněla připomínka, že z důvodu češtinářské správnosti by vlastně v motu nemělo být slovo „potřebným“, ale „potřebných“ a tento návrh na změnu byl jednohlasně schválen. Původní a změněné moto je k vidění níže.

### **Původní moto**

Přinášíme světlo do života potřebným (Poslání a hodnoty, 2014).

### **Změněné moto**

Přinášíme světlo do života potřebných.

K původní vizi Slezské diakonie (viz níže) bylo podotknuto, že by měla obsahovat konkrétnější vymezení služeb v sociální oblasti, měla by spíše než to, kým teď jsme, definovat bod, kam chceme dojít, to, čím, resp. kým se chceme stát, měla bych zachycovat posun do budoucna. Také bylo zmíněno, že vize bývá obvykle definována na následujících 3 až 5 let a poté se může změnit.

### **Původní vize**

Slezská diakonie je křesťanskou organizací s vysokou úrovní kultury, kvalitními a inovativními sociálními službami, vzdělávacími a humanitárními aktivitami doma i v zahraničí. Patříme k významným celorepublikovým neziskovým organizacím a výrazně ovlivňujeme dění v sociální oblasti (Poslání a hodnoty, 2014).

Bylo podáno několik návrhů na novou, resp. změněnou vizi, ale dále bylo pracováno jen se dvěma z nich, ke kterým byly zmiňovány připomínky a návrhy. Níže můžete vidět oba návrhy:

#### **Návrh na změnu vize č. 1:**

Chceme se stát uznávanou organizací na Evropské úrovni poskytující vysoce kvalitní sociální a sociálně-zdravotní služby s možností jejich dofinancování prostřednictvím sociálního podnikání a rozvíjet koncept sociálního bydlení.

#### **Návrh na změnu vize č. 2:**

Slezská diakonie je křesťanskou organizací s vysokou úrovní kultury, kvalitními a inovativními sociálními a navazujícími službami a aktivitami v oblasti sociálního podnikání. Realizuje vzdělávací a humanitární aktivity doma i v zahraničí. Patří k významným celorepublikovým neziskovým organizacím a výrazně ovlivňujeme dění v sociální oblasti na národní i mezinárodní úrovni.

Více se členům setkání líbil první návrh vize, ale nechtěli jej ponechat nezměněný, takže se vycházelo z prvního návrhu a byly k tomu zmiňovány připomínky, návrhy na jeho změnu. Kladně byla hodnocena formulace v návrhu „uznávanou organizací“, a že tedy první návrh vyjadřuje stav, kde bychom chtěli být. Zároveň ale bylo řečeno, že je důležité, aby vize obsahovala identitu organizace, aby tam zaznělo, že se jedná o křesťanskou organizaci, a že by organizace měla zůstat taková, jaká je, aby nebylo ztraceno to, co již bylo vybudováno.

Dále bylo zmíněno, že by bylo dobré ve vizi ponechat mezinárodní rozměr, který je vyjádřen formulací „na Evropské úrovni“, protože to je něco, co může organizaci odlišit o jiných. Zároveň ale zaznělo, že tato formulace asi není úplně výstižná, jelikož Slezská diakonie začíná spolupracovat s Amerikou. Dále byla diskutována otázka, zda ve vizi zmiňovat sociální podnikání a sociální bydlení, jelikož není jisté, že to bude organizaci do budoucna určovat. Nakonec byla formulace ve vizi ponechána, protože je tím míněno, že organizace chce hledat nové zdroje, chce se zlepšit. Posledním návrhem bylo, že by bylo dobré, aby vize byla taková, že ji bude jednoduché předávat lidem v organizaci, protože vize by mělo být dosaženo a je potřebné znát kritéria, na jejichž základě zjistíme, zda jsme vizi naplnili. K tomuto návrhu bylo podotknuto, že vize je definována v cíle a podle nich poznáme splnění vize s tím, že všeobecné cíle ještě měřitelné být nemusí, ale ty konkrétní ano. Výsledná vize má následující podobu:

### **Změněná vize**

Chceme být uznávanou organizací na regionální, národní i mezinárodní úrovni, poskytující vysoce kvalitní sociální, sociálně-zdravotní, vzdělávací a prorodinné služby. Chceme rozvíjet sociální podnikání, sociální bydlení a další inovativní aktivity. Svou vizi budujeme v souladu s křesťanskými hodnotami a s důrazem na kulturu organizace.

Také bych v této části diplomové práce ráda uvedla původní hlavní cíle, které Slezská diakonie měla a prezentovala je v souvislosti s vizí, misí, motem a klíčovými hodnotami organizace. Můžete je vidět v textu dále. Nové cíle budou definovány až po vyhodnocení souhrnné SWOT analýzy ke konci této práce.

### **Původní hlavní cíle**

- Poskytovat kvalitní sociální a sociálně zdravotní služby v souladu s praktickým naplňováním biblických zásad lásky a služby potřebným lidem.
- Poskytovat širokou paletu služeb odpovídající různorodosti potřeb lidí.
- Rozvíjet týmovou spolupráci organizace (Poslání a hodnoty, 2014).

## **4.2 PESTLE analýza**

V rámci PESTLE analýzy se zaměříme na skupinu politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a etických faktorů. Budou analyzovány faktory

identifikované v teoretické části a určeny, zda pro Slezskou diakonii představují příležitost či hrozbu.

Některé faktory výsledné PEST analýzy nebudou v dalším textu blíže specifikovány, jelikož nebylo možné najít dostatečné důkazy z externích zdrojů a zároveň z důvodu velkého rozsahu diplomové práce. Autorka tohoto textu se současně více zaměřila na zhodnocení sociálně-demografických faktorů, ve kterých spatřuje nejvyšší potenciál co se týče možných příležitostí. Z ostatních oblastí byly vybrány dle autorčina mínění nejzajímavější a nejdůležitější faktory.

#### **4.2.1 Politické faktory**

##### **Nové programovací období ESIF**

Pod zkratkou ESIF rozumíme Evropské strukturální a investiční fondy. Momentálně se nacházíme v programovém období 2014-2020. V rámci tohoto faktoru se budeme zabývat rozpuštěním ústavní péče pro děti, sociálním podnikáním a sociálním bydlením. V rámci ESIF existuje 5 fondů. Nás zajímá Evropský sociální fond (ESF), který investuje do lidí, zaměřuje se na zlepšování příležitostí k zaměstnání a vzdělávání a pomáhá osobám se znevýhodněním či lidem ohroženým sociálním vyloučením nebo chudobou. Pro ČR bylo v rámci programového období přiděleno 23,96 mld. EUR, z toho konkrétně pro ESF 3,43 mld. EUR. V novém programovém období je k dispozici 10 programů a řídicí orgány plánují vyhlášení prvních výzev na jaro 2015 a poté dle harmonogramu uvedeného na [www.dotaceEU.cz](http://www.dotaceEU.cz). Ze zmíněných 10 programů představují pro Slezskou diakonii příležitost dva z nich, a to Integrovaný regionální operační program (IROP) a operační program Zaměstnanost (OP Z) (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Národní orgán pro koordinaci, 2015).

IROP je řízen Ministerstvem pro místní rozvoj a je pro něj vyčleněno 4,64 mld. EUR. Oproti minulému programovému období 2007-2013 sice došlo ke snížení počtu programů, ale rozšířili podporu nástrojů pro podporu sociální integrace, tedy sociální bydlení a sociální podnikání. V rámci Prioritní osy 2: Zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatelé regionů, pro kterou je přiděleno 1,742 mld. EUR, by šlo využít Specifického cíle 2.1: Zvýšení kvality a dostupnosti služeb vedoucí k sociální inkluzi a Specifického cíle 2.2: Vznik nových a rozvoj existujících podnikatelských aktivit v oblasti sociálního podnikání. Příjemci podpory u obou možností mohou být mimo jiné i NNO, církve a církevní organizace, a to na území všech krajů mimo území Prahy. Samozřejmě jsou u každého cíle

uvedená určitá specifická kritéria přijatelnosti projektu (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015; Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Národní orgán pro koordinaci, 2015).

V rámci Specifického cíle 2.1 je k rozdělení 338 mil. EUR. Oblast typů projektů, které mohou podporu čerpat, je velmi široce zaměřena, od zřizování a rekonstrukci stávajících zařízení, přes infrastrukturu, pořízení bytů a bytových domů pro sociální bydlení, až po zeleň v okolí budov. V rámci Specifického cíle 2.2 je možno rozdělit 26 mil. EUR. Typy projektů, pro které je podpora určena, mohou být: výstava, rekonstrukce, rozšíření a vybavení sociálních podniků (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015).

OP Z se mimo jiné zaměřuje na podporu rovných příležitostí žen a mužů, vzdělávání, sociální začleňování a boj s chudobou, zdravotní služby, podporu mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování. Řídícím orgánem tohoto OP je MPSV a je v něm alokováno 2,15 mld. EUR. Slezská diakonie by z podporovaných oblastí mohla využít prioritní osy 2: Sociální začleňování a boj s chudobou a prioritní osy 3: Sociální inovace a mezinárodní spolupráce. Oproti minulému programovému období se nyní tento program zaměřuje na propojení dalšího vzdělávání s potřebami trhu práce a transformaci a deinstitucionalizaci sociální a zdravotní péče (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Národní orgán pro koordinaci, 2015).

V poslední době přibývá firem, které se věnují sociálnímu podnikání, tedy podnikání, které prospívá společnosti a životnímu prostředí a také často vytváří pracovní místa pro lidi se zdravotním či jiným znevýhodněním. Na první pohled se může zdát, že se jedná o charitu, ale není tomu tak. Sociální podnik by měl být ekonomicky stejně úspěšný jako jakákoliv jiná firma, akorát se liší tím, jak nakládá se svým ziskem. Zisk z sociálního podnikání je investován zpátky do rozvoje sociálních služeb. Dosažení zisku je při sociálním podnikání stejně důležité jako zvýšení veřejného prospěchu. MPSV dlouhodobě podporuje sociální podnikání (Habáň, 2015).

### **Rostoucí význam veřejného zadavatele (doporučení a spolufinancování obce k fungování služby v komunitě)**

Veřejným zadavatelem je zadavatel veřejné zakázky, kterým může být Česká republika, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek (především obce, kraje a statutární města) nebo jeho příspěvková organizace či jiná právnická osoba. Komunitou je často v kontextu sociální politiky a oblasti poskytování sociálních služeb nazýváno základní samosprávné společenství občanů žijících na území obce. Podle reformy veřejné správy

na počátku tohoto tisíciletí přešly zřizovatelské povinnosti sociálních služeb z bývalých okresních úřadů na kraje (Občanské sdružení Oživení, 2013; Pilát, Červinková et al, 2012).

Reforma sociálních služeb měla dopad také na města a obce. Obce jsou nyní nejnižším článkem systému a měly by objednávat sociální služby pro své občany. Ovšem, obce na tyto sociální služby finančně přispívají z obecního rozpočtu. Služby jsou často ale využívány občany více obcí, proto je nutné domluvit společné financování služeb obcemi. Na financování sociálních služeb se podílí zejména stát, kraj, obec a uživatel služby, a to formou úhrady nákladů za poskytování sociálních služeb. V současnosti o přidělování financí rozhodují kraje. Jelikož se ukazuje, že podíl financování poskytovatelů sociálních služeb ze státního rozpočtu nebude růst, bude nutné zajistit financování těchto služeb z rozpočtů obcí a krajů a zvýšením podílu úhrad od uživatelů služeb (Zeman, 2008).

Struktura financování služeb se poměrně liší dle toho, je-li poskytována organizační složkou obce, její příspěvkovou organizací nebo soukromým poskytovatelem. Podle toho, kdo je zřizovatelem služby, se značně liší i objem financí, který poskytovatel služeb obdrží od obce. Obecně mívají služby zřizované městy vyšší podíl financí z rozpočtu města než služby nezávislých poskytovatelů, ti jsou financováni zejména dotacemi MPSV. Problematický je přístup k financování NNO poskytujících sociální služby. Tyto organizace sice poskytují služby v zákonem stanovené kvalitě, ale v mnoha městech je na ně pohlíženo podobně jako na zájmové či volnočasové spolky, což poměrně dost omezuje jejich možnosti a dokonce ohrožuje jejich existenci (ibid).

Obce mají hlavní povinnosti týkající se sociální politiky vymezené zákonem o obcích. Jedná se zejména o povinnost obcí zřizovat nebo se aspoň podílet na financování sociálních služeb. Ovšem problematické je, že na podporu poskytování sociálních služeb ze strany obce neexistuje žádný právní nárok, není-li obec zřizovatelem těchto služeb (Pilát, Červinková et al, 2012).

Kdysi stačilo vyjednávat o podpoře pro sociální služby s MPSV, ale dnes je potřeba vyjednávat s obcemi jakožto veřejným zadavatelem. Když obci nebude připadat daná sociální služba potřebná a nepodpoří ji, služba nedostane finanční podporu, což pro ni může znamenat konec existence. Je zcela jasné, že toto představuje pro organizace poskytující sociální služby velkou hrozbu.

### **Osobní zájmy v politických rozhodnutích na místní a regionální úrovni**

Je jasné, že politici by měli při politických rozhodnutích sledovat veřejné zájmy a ne své vlastní. Bohužel tomu tak ale často není. Různé subjekty mohou mít také osobní zájmy

při některých hlasováních. Hrozí tady potom nebezpečí korupce či lobbingu. Tento faktor se může vyvíjet někdy v prospěch a někdy v neprospěch Slezské diakonie, bývá však obecně považován za hrozbu.

#### **4.2.2 Ekonomické faktory**

##### **Zvyšující se důraz na vícezdrojové financování a na vlastní příjmy organizace**

Financování NNO je jedním z důležitých faktorů jejich úspěšného fungování. Hlavním zdrojem financí i nadále zůstávají příjmy z veřejných rozpočtů. Většinou s velikostí organizace, ať už měřenou výší rozpočtu či počtem zaměstnanců, stoupá i závislost na tomto zdroji financování. Ještě před několika lety většina neziskových organizací zajišťovala svou činnost výhradně či převážně díky podpoře z tuzemských zdrojů. České neziskové organizace teprve před několika lety začaly pracovat na rozvoji vícezdrojového financování, přesto je žádoucí, když i v této situaci tvoří vlastní příjmy alespoň částečný zdroj financování. NNO využívají fundraisingu pro získávání finančních a nefinančních prostředků. Neziskové organizace mohou být financovány z grantů a dotací, pomocí dárcovství, díky samofinancování neboli příjmů z vlastní činnosti a členskými příspěvky (Novotný, 2008).

Do samofinancování se zahrnují poplatky za služby, prodej produktů, využití hmotného a nehmotné majetku, dividendy z investic a úroky z bankovních účtů. Prodávat vlastní výrobků a služby může NNO např. provozuje-li chráněnou dílnu pro tělesně postižené nebo vlastní-li farmu, kde jsou pěstovány zemědělské produkty. Obecně se také pokládá za dobré, když nezisková organizace požaduje platbu od svých klientů, alespoň symbolickou, aby si klienti uvědomovali hodnotu služby. K vlastním zdrojům NNO můžeme také počítat příjmy z pořádání nejrůznějších akcí, třeba plesů, aukcí či burz. Za členské příspěvky můžeme považovat členské poplatky a také dobrovolnou práci členů, která je nepeněžním zdrojem financování (Novotný, 2008; Pehe, 2001).

V poslední době se stále častěji hovoří o vícezdrojovém financování NNO, a to ve spojení se stabilitou a dlouhodobou udržitelností občanského sektoru. Díky získávání prostředků z většího množství zdrojů mohou organizace diverzifikovat riziko a jim vícezdrojové financování pomáhá překonat krizové situace při ztrátě některých významných zdrojů příjmů. Vlastně je vícezdrojové financování projektů NNO podmínkou pro získání finančních prostředků z EU (Novotný, 2008).

U neziskových organizací je také jiný systém zdanění příjmů. Obecně jsou od daně osvobozeny příjmy získané darování, tedy dary. Ale existují speciální příjmy, které jsou



výlučně u neziskových organizací mimo předmět daně. Do této kategorie patří příjmy z činností vyplývajících z poslání organizace, ale pouze v situaci, kdy příjmy z hlavní činnosti jsou nižší než náklady. Dále nejsou předmětem daně příjmy z dotací a podpory z veřejných rozpočtů ČR a z rozpočtů EU nebo cizích států, úroky z vkladů na běžném účtu a příjmy z pronájmu a prodeje státního majetku, které se považují dle zvláštního předpisu za příjem státního rozpočtu (Krestešová, Rydygrová, Kolínský, 2008).

Slezská diakonie si uvědomuje, jak je vícezdrojové financování důležité a snaží se diverzifikovat své příjmy a zvyšovat vlastní příjmy organizace. Hledá nové příležitosti a snaží se jich využívat, např. sociální podnikání či sociální bydlení. Proto tento faktor považujeme za příležitost.

### **Registrace služby nezaručí státní dotaci na provoz, ale ani kvalitu poskytovaných služeb**

Jak bylo již výše zmíněno registrace je pro poskytovatele sociálních služeb povinná a bez ní nesmí sociální služby poskytovat. Právnická nebo podnikající fyzická osoba dopouští správního deliktu, jestliže poskytuje sociální služby bez oprávnění k jejich poskytování. Také se dopouští správní deliktu v případě, že neposkytuje sociální služby v rozsahu stanoveném v rozhodnutí o registraci, nesplní ve lhůtě určené registrujícím orgánem opatření k odstranění nedostatků, byly-li při kontrole registračních podmínek zjištěny a zároveň i v dalších případech, které jsou uvedeny v zákoně o sociálních službách. Ale i v případě, že je sociální služba zaregistrovaná a nejsou vykazovány nedostatky při kontrole, organizace stejně nemá právní nárok na dotaci od státu (Předpis č. 108/2006 Sb. zákon o sociálních službách, 2015).

Tato skutečnost představuje pro Slezskou diakonii hrozbu, jelikož dotace z veřejných rozpočtů tvoří velkou část jejich příjmů.

### **4.2.3 Sociálně-demografické faktory**

#### **Narůstající počet mladých osob se závislostí, osob s duševním onemocněním a osob s autismem**

Závislost na kouření neboli kuřáctví není pouze zlovykem, ale vážným chronickým, recidivujícím a smrtelným onemocněním. Během 20. století zabila závislost na tabáku přes 100 mil. lidí na celém světě a v příštím století se stane obětí své závislosti přibližně víc než 1 mil. osob. Navíc přestat s kouřením není jednoduché. S psychickou závislostí se totiž pojí i fyzická závislost na nikotinu, a když chce člověk přestat kouřit, je vystaven abstinčním příznakům jako je deprese, nespavost, podrážděnost, frustrace, úzkost, zlost,

špatná nálada, neschopnost se soustředit či zvýšená chuť k jídlu. Cigarety jsou legální, dostupné a tolerované drogy a většina kuřáků si svou závislost na nich nepřipouští. Dá se však říci, že na nikotinu je závislý ten kuřák, který vykouří minimálně 10-15 cigaret denně a první si zapálí do 60 minut po probuzení (Vrána, 2006).

V současnosti přiznala kouření čtvrtina obyvatel ČR nad 15 let, denně tedy kouří zhruba 2 mil. lidí. Podíl kuřáků se sice zejména u starších lidí snižuje, ale mezi mladými lidmi naopak roste, hlavně mezi dívkami. Více než 80 % stávajících kuřáků začalo kouřit dosažením 18. roku věku. Tento vývoj podporuje hlavně reklama a nízká cena cigaret. Nejvíce osob kouří ve středním věku, tedy mezi 35. a 44. rokem života a rostoucí trend můžeme sledovat u mladých lidí ve věku 15 až 24 let. V průzkumu se přiznala ke kouření v posledních 30 dnech skoro čtvrtina dětí a 12 % kouří dokonce denně. Děti začínají kouřit proto, že si přejí být nezávislé či kvůli tomu, že kouří jejich přátelé, sourozenci nebo rodiče či z důvodu zákazu od rodičů. Děti si často myslí, že mohou s kouřením přestat, kdykoliv se jim zachce, a proto s kouřením experimentují. Bohužel je ale kouření silně návykové a většina dětí s ním nedokáže později přestat (ČT24, 2014; Vrána, 2006).

Problémy s pitím alkoholu má skoro pětina populace ČR, tedy více než 1,5 mil. dospělých, 600 tisíc osob závislost na alkoholu hrozí a cca 500 tisíc lidí již závislých je. Přibližně 300 lidí ročně zemře na otravu alkoholem. Alkohol představuje nebezpečí hlavně pro mladé lidi. Při nejnovějším průzkumu mezi žáky ZŠ bylo zjištěno, že tři čtvrtiny žáků mezi 14-15 lety má zkušenost s konzumací alkoholu a 15 % uvedlo, že pravidelně pije pivo. Alespoň 1x týdně konzumuje víno, destiláty nebo míchané nápoje 5,5 % žáků (ČT24, 2014).

V roce 2013 se léčilo v psychiatrických ambulancích 36 379 uživatelů návykových látek. K návykovým neboli psychoaktivním látkám řadíme alkohol a jiné drogy. Nejvíce osob, tj. 61 % neboli 22 316 pacientů, se léčilo kvůli poruchám způsobeným zneužíváním alkoholu. Tento podíl se oproti roku 2012 téměř nezměnil, ale došlo k poklesu léčených mužů a nárůstu léčených žen. Co se týče věku, tak 54 % pacientů bylo ve věkové skupině 40-64 let, 36 % ve věku 20-39 let a 1 % mladistvých mezi 15-19 lety (Nechanská, 2014).

Počet lidí užívajících pervitin či opiáty se zvýšil o 9 %, ale spotřeba marihuany se v ČR snížila. Za posledních 10 let se zvýšil počet uživatelů pervitinu o více než 80 %, zatímco v roce 2003 jej pravidelně bralo cca 18 800 osob, v roce 2013 už to bylo 34 200 lidí. Pravděpodobně je tento rostoucí trend způsoben nedostatečným omezováním dostupnosti drog obecně (ČT24, 2014).

V poslední době přibývá duševně nemocných. Mezi duševní onemocnění patří mentální retardace, schizofrenie, afektivní poruchy, poruchy psychického vývoje a emocí aj.

Psychiatrii opakovaně poukazují na to, že počet pacientů vyhledávajících ambulantní psychiatrickou pomoc narůstá, konkrétně za 12 let přibylo 60 % pacientů. Dle šéfa České psychiatrické společnosti Martina Hollého je přibývajícím počtem duševně nemocných dán zvýšenou hladinou stresu, kterému musí lidé čelit, ale zároveň i tím, že navštěvovat psychiatra už není takové stigma jako kdysi. V ČR v současnosti stoupá i počet žadatelů o invalidní důchod s psychickou nemocí (Válková, 2015).

Autismem neboli odborně poruchou autistického spektra (PAS) je nazýváno závažné zdravotní, neurovývojové postižení ovlivňující psychický vývoj dítěte. PAS je možné většinou s jistotou diagnostikovat už ve 3. roce života. Postižené dítě má problémy s vývojem řeči, nereaguje správně na přichozí informace, nedokáže vytvářet normální lidské vztahy a má stereotypní vzorce chování. Autistické děti se obvykle nezajímají o jiné lidi, nenavazují oční kontakt, pasivně reagují na projevy emocí, komunikují jen velice málo a ani neprojevují emoce vůči svým rodičům. Obecně jsou tyto děti samotářské. Přes to všechno bývají tyto děti mnohdy obdarovány výjimečnými schopnostmi, vykazují lepší výsledky v určitých oblastech učení než jiní. Dle moderní medicíny se jedná o nevléčitelnou geneticky podmíněnou poruchu, je možné pouze zlepšovat kvalitu života osoby postižené autismem (Autismus, 2014; O autismu, 2014).

Tento problém se v poslední době stává stále diskutovanějším, a to nejen kvůli závažnosti této poruchy, ale také kvůli četnosti jejího výskytu. V současné době je více než 1,6 % populace Evropy postiženo autismem. Epidemiologické průzkumy ukazují, že autismus postihuje každé 80. narozené dítě, 70 mil. lidí na světě a 100 tisíc občanů ČR. Už od prvního popsaného případu z roku 1938 se počet lidí s PAS pozvolna zvyšoval a počty nově diagnostikovaných případů pořád vzrůstají (Autismus, 2014; O autismu, 2014).

Nárůst počtu osob se závislostí, duševní nemocí či autismem představuje pro Slezskou diakonii příležitost v tom slova smyslu, že právě takoví lidé potřebují její pomoc, takže se stávají jejími klienty.

### **Nárůst počtu seniorů s demencí**

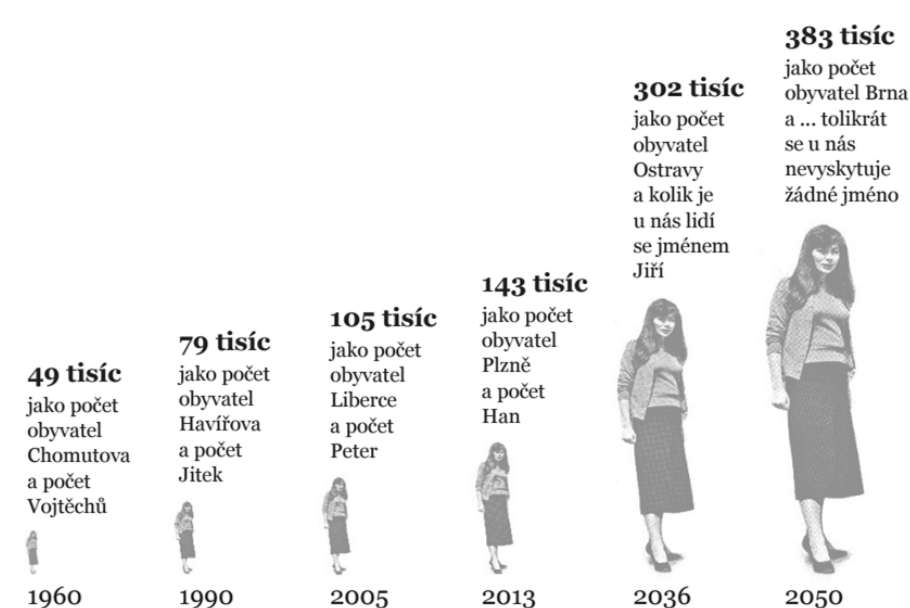
Demence je klinický syndrom způsobený chorobou mozku, obvykle chronické nebo progresivní povahy, kde dochází k porušení mnoha vyšších nervových funkcí v takové míře, která omezuje soběstačnost a doba jejího trvání je minimálně šest měsíců. Příznaky demence jsou problémy s abstraktním myšlením, ztráta iniciativy, zakládání věcí na nesprávné místo, problémy s řečí, změny osobnosti, změny v chování či náladě, ztráta paměti ovlivňující schopnost plnit obvyklé pracovní úkoly, místní a časová dezorientace, špatný či zhoršující se

racionální úsudek a problémy s vykonáváním obvyklých činností. Nejčastější příčinou, resp. typem demence je Alzheimerova choroba (56 %). Demence postihuje většinou lidi v seniorském věku a stav těchto lidí se stále zhoršuje. Senioři nad 65 let tvoří 90 % lidí postižených demencí a zbylých 10 % jsou lidi po 45-50 letech. S vyšším věkem je větší pravděpodobnost výskytu demence. Přibližně 1 ze 13 lidí starších 65 let trpí demencí, kdežto ve skupině osob starších 80 let už to je 1 z 5 lidí a u lidí starších 90 let je to každá druhá osoba (Hajdovská Tlustá, 2006; Mátl, Holmerová, Mátlová, 2014).

Srovnání Světové zdravotnické organizace ukazuje, že zatímco v EU trpí demencí 1,55 % obyvatel, ČR je s údajem 1,36 % mírně pod průměrem EU. V České republice žilo v roce 2013 přibližně 143 000 lidí trpících demencí, z toho více než dvě třetiny tvořily ženy. Je odhadováno, že celkový počet mužů trpících demencí v ČR byl v roce 2013 asi 45 500, kdežto žen 97 700. Jelikož vyspělejší státy vykazují relativně vyšší výskyt tohoto onemocnění, se společenským a ekonomickým rozvojem lze očekávat, že lidí s demencí bude u nás nadále přibývat (Mátl, Holmerová, Mátlová, 2014).

Také z historického vývoje výskytu demence v ČR je patrné, že jak v relativním, tak v absolutním vyjádření se počet osob trpících demencí neustále zvyšuje. Jak se postupem času vyvíjel počet lidí s demencí můžete vidět v grafu 4.1 *Predikce vývoje počtu lidí s demencí v ČR*. Pokud použijeme projekci počtu obyvatel a aplikujeme ji dle poslední prevalenční studie Alzheimer Europe, můžeme odhadovat, že na konci roku 2014 žilo v ČR 154 000 lidí trpících demencí. Hranice 200 000 lidí s demencí dosáhneme asi v roce 2023 a hranici 300 000 v roce 2036 (Mátl, Holmerová, Mátlová, 2014).

Graf 4.1 Predikce vývoje počtu lidí s demencí v ČR



Zdroj: Mátl, Holmerová, Mátlová (2014)

Lidé trpící demencí jsou často částečně či zcela závislí na péči jiné osoby. Uživatelé sociálních služeb mají možnost využít příspěvku na péči, kdy úřad práce dle sociálního a lékařského posouzení určí tzv. stupeň závislosti na pomoci jiného člověka. Dle tohoto stupně se odvíjí výše příspěvku na péči, kterou žadateli přizná obecní úřad obce s rozšířenou působností. Příspěvek má 4 stupně pro dospělé osoby. V tabulce Tab. 4.1 *Výše příspěvku na péči* můžete vidět, jak se zvyšujícím se stupněm se zvyšuje také výše příspěvku. Lehkou závislostí je označován stupeň, kdy osoby vyžadují pouze částečnou pomoc a úplnou závislostí jsou klasifikováni lidé, kteří jsou zcela odkázáni na pomoc jiného člověka.

Tab. 4.1 Výše příspěvku na péči

Stupeň	Popis stupně	Výše příspěvku
Stupeň I	Lehká závislost	2 000 Kč
Stupeň II	Středně těžká závislost	4 000 Kč
Stupeň III	Těžká závislost	8 000 Kč
Stupeň IV	Úplná závislost	11 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Hajdovská Tlustá (2006)

Osoby trpící demencí potřebují náročnou a nákladnou péči. Tato potřeba péče klade značné nároky na veřejné i soukromé rozpočty. Náklady společnosti na řešení problémů souvisejících s demencí se odhadují v průměru na 1 % HDP, což by v roce 2014 představovalo 39 mld. Kč. Pro srovnání uvedeme některé položky ze státního rozpočtu. V roce 2014 byl státní dluh ve výši 57 mld. Kč, rozpočet Prahy 46 mld. Kč, výdaje do zemědělství 31 mld. Kč a výdaje na státní policii 27 mld. Kč. Celosvětové náklady související s tímto onemocněním se v roce 2010 odhadovaly na 604 mld. USD (Mátl, Holmerová, Mátllová, 2014).

Faktor narůstajícího počtu seniorů s demencí představuje pro Slezskou diakonii příležitost, jelikož právě senioři jsou jejími klienty. SD provozuje domov pro seniory, pečovatelskou službu, centra denních služeb, nabízí služby osobní asistence aj. (Služby, 2014).

### **Narůstající počet klientů s problémovým chováním v komunitních službách**

Ukazuje se, že přítomnost problémového chování, tedy ignorování společenských norem, agrese a násilí či autoagrese, negativismu aj., má přímou souvislost s naplňováním základních životních potřeb. Problémové chování se u kohokoliv vyskytne pravděpodobněji, když nemá naplněny základní potřeby. Problémové chování můžeme definovat jako kulturně abnormální chování v takové míře, frekvenci a délce trvání, že je patrně ohrožena fyzická bezpečnost toho člověka či jiných lidí, resp. chování, jehož důsledkem zřejmě bude zřetelné

omezení či zakázání přístupu k běžnému sociálnímu vybavení. Kromě výše zmíněných, můžeme k problematickému chování zařadit také ničení majetku, pokusy o sebevraždu či sebepoškozování, verbální napadení, výhružky, lhání, křivé obviňování, krádeže, zneužívání návykových látek, vykonávání tělesných potřeb na veřejnosti, plivání, apatie, oběžování, manipulace či rozeštvávání zaměstnanců nebo časté vyžadování pozornosti ze strany lékařů a personálu (Práce s klientem s rizikem v chování, 2007).

Lidé se mohou chovat problematičtě z vnitřních, vnějších či mezilidských příčin. K vnitřním příčinám patří duševní zdraví, epilepsie, tělesné postižení, bolest, závislosti aj., k vnějším faktorům můžeme zařadit hluk, přelidněnost, nedostatečnou či přílišnou stimulaci, zasedací pořádek, zneužívání, nerespektování soukromí, nedostatečné pochopení ošetřovatelů, nepředvídatelné zvyky atd. a do mezilidských příčin počítáme problémy s komunikací, poškození smyslového vnímání, nedostatečné oceňování, pozornost, zklamání a frustrace, strach, nízké sebevědomí, postoje, očekávání a zkušenosti a další (Práce s klientem s rizikem v chování, 2007).

Z výzkumu Institutu pro kriminologii a sociální prevenci (IKSP) o dětech v ústavní výchově (ÚV) vyplynulo, že stále platí, že děti z problémových rodin mají rodiče s nižším vzděláním a často i horším vztahem k práci. Zajímavé je ale zjištění sociálních pracovníků o zvyšujícím se počtu problematického chování dětí ze zámožných, mnohdy podnikatelských rodin. Poruchy chování se často rozvíjí v raném stádiu vývoje, ale přibývá adolescentů, u kterých k rozvoji závažného chování vedle nepříznivé sociální situace v rodině, ve škole a v místě, kde bydleli. Často také bývá problémové chování způsobeno poruchou osobnosti. Klienti komunitních služeb by si třeba samostatné bydlení dovolit mohli, ale právě díky své poruše osobnosti nemohou bydlet sami (Broulíková, Kuchařová, 2002; Hohnová, 2009).

Problémové chování je pro společnost hrozbou i proto, že institucí, která jsou ochotny poskytovat službu těmto lidem je v ČR málo a mají kapacitu pouze několik míst. Důvodem nízkého počtu zařízení jsou vyšší nároky na zaměstnance, což s sebou nese i o hodně vyšší náklady na lůžko. Ani stát se nepříliš podporuje vznik nových míst pro lidi s autismem či jiným problémovým chováním a fungujícím institucím dotace každoročně snižuje. Dnes neexistuje dostatečná motivace přijímat takové lidi, jelikož jejich handicap patří mezi ty nejtěžší, a to nejen z hlediska podpory, ale i rizika vyhoření personálu zařízení (Apla, 2014).

Pro Slezskou diakonii představuje narůstající počet klientů s problémovým chováním v komunitních službách hrozbu. Jak bylo již zmíněno, při práci s problémovými lidmi hrozí personálu syndrom vyhoření a také jsou služby pro ně nákladné a stát je příliš nepodporuje.

#### 4.2.4 Technologické faktory

##### Využití moderních technologií v PR a fundraisingu (spoty, QR kódy)

V oblasti Public Relations a fundraisingu se čím dále tím více využívají moderní technologie, např. spoty a QR kódy. Spot je vlastně formou reklamy, ať už v televizi nebo na YouTube či jinde. QR kód je směsicí černobílých čtverečků připomínající svým vzhledem rozsypaný čaj s překvapujícím využitím. Díky QR kódu je možné spojit reálný svět s virtuálním světem, a to vše pouze pomocí telefonu (Trejbal, 2010).

Co se týče spotů, tak asi nejčastějšími jsou TV spoty. Nejkratší mohou trvat 5 sekund a delší než minutové spoty se objevují pouze málokdy. Delší TV spoty jsou dražší než ty kratší. Za obvyklou délku spotu se považuje třicetisekundový spot, jehož cena bývá obvykle v TV cenících stanovena jako základní. Kratší spoty (5 až 15 sekund) bývají obvykle užívány pro taktická sdělení, např. technické informace o výrobku, jeho složení, slevy, akce 2 v 1), v delších spotech je možné vyprávět obsáhlejší příběh a tím budovat image dané značky, výrobku nebo služby, budovat citové vazby atd. (Formáty TV reklamy, 2013).

QR kód je oblíbeným nástrojem marketingu, jeho využívání je totiž relativně jednoduché a má také mnoho možných využití. Zkratka „QR“ vlastně pochází z anglického „quick response“, což znamená doslovně rychlá odpověď. V praxi si stačí na mobil zdarma nainstalovat aplikaci QR čtečka a skrze tuto aplikaci vyfotit QR kód. Aplikace rozšifruje znaky kódu a přeloží je na požadované informace, tedy např. text, vizitku či internetový odkaz. Jakmile vyfotíte QR kód, automaticky se zobrazí požadovaný obsah, a to nejčastěji internetový odkaz. Toho je využíváno v reklamních kampaních, které díky QR kódu propojují tištěné reklamy s podnikovými weby, v palubních letenkách, informovanosti o rychlém občerstvení jako je např. McDonalds nebo ke zviditelnění sebe sama při zakódování adresy profilu na fb jako QR kód na tričku. QR kód se dá také využívat k moderní QR platbě, která je praktickým nástrojem pro rychlé a pohodlné vyplňování platebních příkazů v bankovních aplikacích (Čermák, 2013; Trejbal, 2010).

Oblíbenost a míra používání QR kódu nestále roste. Lidé v nich však zejména musí vidět přidanou hodnotu. V budoucnosti bude využití QR kódů dále rozšiřováno a jeho hranice budou dány hranicemi lidské kreativity. Vlastní QR kód je možné si zdarma vytvořit přes QR generátor a zdarma ho používat pro zábavu či propagaci vlastní firmy. Na trhu se už také objevily i pozoruhodné alternativy ke QR kódům, a to např. Touchcode, Digimarc Discover či Connect To Web (Čermák, 2013; Trejbal, 2010).

V roce 2013 darovali Češi neziskovým organizacím přes on-line a mobilní nástroje 43 mil. Kč, a to přes DMS (dárcovské textové zprávy), QR kódy nebo aplikace v telefonech. Když mohou poslat finanční částku pomocí jediného kliknutí, jsou ochotnější. Dle údajů neziskových organizací se nejvíce financí do projektů, které pomáhají, vybere on-line. Podle statistik jsou lidé nejvíce štedří v pondělí nebo v úterý (Hospodářské noviny, 2014).

Z předchozích informací je jasné, že obliba těchto nástrojů bude do budoucna stoupat. Slezská diakonie již spoty a QR kódy pomalu začíná využívat. V roce 2014 vznikl dle názoru autorky velice povedený spot Slezské diakonie vyjadřující jejich moto „Přinášíme světlo do života potřebným“. Ačkoli spotu nezaznělo ani jediné mluvené slovo, je zcela pochopitelný. Právě díky tomu se dá využít i k mezinárodní prezentaci organizace, což zřejmě bylo záměrem spotu, jelikož na konci je k vidění nápis Slezská diakonie doprovázený motem jak v češtině, tak v angličtině. Zmiňovaný spot můžete shlédnout na [www.youtube.com/watch?v=LVfbhZEwBXA](http://www.youtube.com/watch?v=LVfbhZEwBXA). V jiném videu SD z roku 2015 na serveru YouTube je použit QR kód. Zájemci o aktuálnější informace je mohou získat po načtení QR kódu, který je na konci videa. Jak je tedy zřejmé, Slezská diakonie již této příležitosti začala využívat. Příležitostí do budoucna pro ně může být používání těchto nástrojů ve větší míře či používání jiných moderních technologií k PR a fundraisingu.

### **Crowdfunding pro projekty**

Zajímavým trendem v technologické oblasti je crowdfunding. Jedná se o moderní formu kolektivního financování. V podstatě se nejedná o nic nového, crowdfunding je pouze novodobým výrazem pro financování malými částkami od více různých lidí, kterých bývá většinou více než 100. Na stejném principu bylo vlastně postaveno Národní divadlo. Akorát je dnes možnost svou sbírku hromadně šířit přes internet a tak oslovit velký počet lidí (Crowdfunding - řešení pro kreativní lidi a neziskovky, 2012).

Ve světě díky crowdfundingu získávají finance na své projekty jednotlivci, začínající firmy, ale i neziskové organizace. V zahraničí je crowdfunding velmi úspěšný, např. v USA a ve Velké Británii využívá crowdfunding jako jeden ze zdrojů financování víceméně každá charitativní organizace. Snad nejznámější platformou crowdfundingu je americký Kickstarter (ibid).

Koncem roku 2012 bylo zkoumáno, jak přistupují Češi ke crowdfundingu a nebylo to příliš slavné, tedy až na výjimky. Ale od té doby se už situace viditelně změnila. Přispívat nejenže můžeme, ale i chceme. V současnosti existuje několik českých serverů zabývajících



se crowdfundingem. K nejznámějším patří Fondomat.cz, Hithit.cz, Startovac.cz, Kreativcisobe.cz a Nakopni.me (Bednář, 2013).

Ale ani v rámci crowdfundingu nejsou peníze tak úplně zadarmo, i když se jedná o investice spíše ve formě času, kreativity a snahy svůj projekt propagovat. Základním principem crowdfundingu je totiž sdílení vašeho projektu s co největším počtem vašich přátel, známých a jiných kontaktů. Asi nejčastější chybou je, že si lidé myslí, že crowdfunding funguje tak, že dají projekt na internet a žádají o peníze úplně cizí lidi. Podstatou totiž je oslovení vašich známých z různých sociálních sítí jako je např. facebook, google+, twitter či linked-in. Tyto lidi znáte a oni vám důvěřují. Zároveň také platí, že čím více informací o vašem projektu uvedete, tím se vaše šance na úspěch zvětšuje (Crowdfunding - řešení pro kreativní lidi a neziskovky, 2012).

Crowdfunding ale není pouze pro marketingové profesionály. Na Kickstarteru se před nějakou dobou zaregistroval člověk, který nikdy marketing nedělal, ale než začal, přečetl si několik knih o sociálních médiích a přímém marketingu. Pak napsal několik různých verzí e-mailů (jiný pro příbuzné, pro přátele a pro cizí lidi) a přizpůsobil kampani i své chování na sociálních sítích. Tento úplný začátečník vybral 2x více, než potřeboval. Bohužel je však velice častý případ, kdy autoři místo videa použijí nějaký starý obrázek či videoklip, napíší pouze pár vět textu a vymyslí naprosto ne kreativní odměny. Poté udělají dva posty na facebooku a ještě se pak diví, že v jejich případě crowdfunding nefunguje. Zakladatelé projektu by si měli uvědomit, že aby finanční podporu získali, musí také něco investovat (Bednář, 2013).

Aspen Institute Prague v rámci své studie Crowdfunding Visegrad v roce 2014 zjistil, že na českých crowdfundingových webech se podařilo vybrat už více než 24 mil. Kč. Nejúspěšnější je server Hithit.cz, který pomohl autorům různých projektů celkem k 16 mil. Kč. Míra úspěšnosti projektů, tedy kolik z nich dosáhne požadované částky, se pohybovala od 10 % (Nakopni.me) až ke skoro 50 % (Hithit 43 %, Everfund 47 %, Startovač 47,5 %). Crowdfundingové servery požadují z vybraných částek od 3 do 9 % provize. V následující tabulce Tab. 4.2 Sumy peněz vybrané crowdfundingem dle platforem můžete vidět, jak úspěšné jsou ve výběru financí jednotlivé servery (Aust, 2014).

Tab. 4.2 Sumy peněz vybrané crowdfundingem dle platforem

Platforma	Vybraná suma
Hithit.cz	16 000 000 Kč
Startovač.cz	6 500 000 Kč
Kreativcisobě.cz	1 099 000 Kč

Everfund	340 000 Kč
Nakopni.me	266 000 Kč
Vision Partners	220 000 Kč
Katalyzátor	60 587 Kč
Fondomat	N/A
Music Cluster	N/A

Zdroj: vlastní zpracování dle Aust (2014)

Z dostupných informací je patrné, že crowdfunding je moderním nástrojem získávání financí na zajímavé projekty. Crowdfunding představuje pro Slezskou diakonii zajímavou příležitost, které by určitě měla využít.

#### **4.2.5 Legislativní faktory**

##### **Změna zákona o sociálních službách**

Změna zákona č. 108/2006 Sb. ze dne 14. března 2006 se bude týkat Slezské diakonie zejména v následujících oblastech: neexistuje právní nárok na dotace, přechod financování na kraje, hodnocení kvality služeb a reg. povinností (Předpis č. 108/2006 Sb. zákon o sociálních službách, 2015).

Dle zvláštního předpisu mohou být poskytovány účelové dotace ze státního rozpočtu k financování běžných výdajů spojených s poskytováním sociálních služeb těm poskytovatelům, kteří jsou vedeni v registru. Tyto dotace jsou poskytovány ministerstvem. Dotaci je možné poskytnout na podporu sociálních služeb s celostátním či neregionálním charakterem, na činnosti mající rozvojovou povahu, především na vzdělávání pracovníků v sociálních službách, na podporu kvality sociálních služeb a na zpracování střednědobých plánů krajů a obcí ve sféře sociálních služeb. Tuto dotaci lze také poskytnout v případě mimořádných situací jako např. požáru, živelné pohromy, průmyslové či ekologické havárie. Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni při podávání žádostí o dotace používat počítačový program zajišťovaný ministerstvem. Dle novely zákona o sociálních službách není na poskytnutí dotace právní nárok (Předpis č. 108/2006 Sb. zákon o sociálních službách, 2015).

Novela zákona o sociálních službách také blíže specifikuje pravidla pro poskytování dotací na financování sociálních služeb, které od ledna tohoto roku přešly do kompetence krajů. Nově je zákonem určena výše procentního podílu každého kraje na celkovém ročním množství finančních prostředků, které jsou vyčleněny ve státním rozpočtu, a to má sloužit ke stabilizaci a větší provázanosti na střednědobé plány rozvoje sociálních služeb. Kraj má

dle této novely také povinnost zjišťovat potřeby obyvatel kraje a na jejich základě a dle dostupných finančních a dalších zdrojů určovat síť sociálních služeb. Novela upravuje také povinnost obcí spolupracovat s krajem při vymezování výše zmíněné sítě sociálních služeb. Také o dotacích pro poskytovatele sociálních služeb na rok 2015 poprvé rozhodovaly kraje místo MPSV (Financování sociálních služeb bude transparentnější, 2014).

Navrhovaná právní úprava také převádí pověření provádět inspekci sociálních služeb z působnosti Úřadu práce na MPSV. Tato inspekce kontroluje plnění povinností poskytovatele daných zákonem a také dodržování standardů kvality sociálních služeb. Převodem kompetence se má docílit zajištění jednotnosti systému a garance nezávislosti inspekci sociálních služeb. Zároveň cílem tohoto opatření je, aby se Úřad práce mohl soustředit na své základní poslání, tedy na realizaci politiky zaměstnanosti (Financování sociálních služeb bude transparentnější, 2014).

Podmínkou poskytování sociálních služeb je registrace, na jejímž základě poskytovatel obdrží oprávnění k poskytování sociálních služeb. Toto oprávnění vzniká rozhodnutím o registraci, které uděluje místně příslušný krajský úřad, resp. ministerstvo, je-li zřizovatelem daného poskytovatele sociálních služeb. Samozřejmě subjekt, který se chce zaregistrovat, musí splňovat několik podmínek, které jsou uvedeny v zákoně (Předpis č. 108/2006 Sb. zákon o sociálních službách, 2015).

Návrh zákona také obnovila bezplatné poskytování pečovatelské služby pozůstalým manželům a manželkám po účastnících odboje, kteří jsou starší 70 let (Financování sociálních služeb bude transparentnější, 2014).

Tato změna zákona o sociálních službách je pro Slezskou diakonii příležitostí, jelikož poskytují kvalitní sociální služby v mnoha oblastech a mají splněnu registrační povinnost.

### **Novela zákona o pedagog. pracovnících a novela školského zákona**

Poslanci schválili novelu zákona o pedagogických pracovnících a Sněmovna schválila novelizovaný školský zákon. Tyto novely s sebou přinesly řadu novinek a změn. Asi nejdůležitější změnou je, že už od ledna musí odejít ze školy učitelé bez příslušné vzdělání. Naštěstí ale existuje několik výjimek. Dalšími novinkami je neurčitý úvazek pro ředitele, testování jednotných přijímacích zkoušek na SŠ, jednotné učňovské zkoušky, zákaz nezdravého jídla ve školách a možnost jít do nultého ročníku ZŠ nejen pro žáky se sociálním znevýhodněním. Novela také obnovila státní zkoušku z těsnopisu, psaní na klávesnici a zpracování textu na počítači a v neposlední řadě se díky ní zvýšily platy pedagogických i nepedagogických pracovníků na školách v průměru o 3,5 %. Pro Slezskou diakonii jsou

nejdůležitějšími změnami z výše uvedených nucený odchod učitelů bez příslušného vzdělání, ale zároveň výjimky z tohoto pravidla, neurčitý úvazek pro ředitele a zvýšení platů pedagogických i nepedagogických pracovníků na školách (Trachtová, 2014).

Od ledna už pedagogičtí pracovníci bez náležitého vysokoškolského titulu nemohou učit. Na jejich místa musí ředitelé MŠ, ZŠ a SŠ vypsát výběrová řízení. Z průzkumu Ministerstva školství vyplývá, že těchto učitelů je 17 000 z celkového množství 145 000 učitelů. Zároveň ale novela umožňuje určité výjimky, takže vlastně touto novelou ministr školství Marcel Chládek ve spolupráci s odbory a pedagogickými fakultami odvrátit hrozbu personální krize na školách v ČR. Novela umožňuje ředitelům škol zaměstnávat po nezbytně nutnou dobu pedagogické pracovníky nesplňující podmínky odborné kvalifikace, ale ředitel musí prokázat, že po tuto dobu nemůže zajistit výuku kvalifikovaným pedagogem. Zároveň také v případě, kdy je ředitel nucen v průběhu školního roku nečekaně zajistit dočasně výuku jiným pedagogem, např. když kvalifikovaný pedagog náhle dlouhodobě onemocní, může zaměstnat pedagoga nesplňujícího podmínky odborné kvalifikace, nemůže-li sehnat kvalifikovaného pedagogického pracovníka. Také není nutné splnění předpokladu odborné kvalifikace u pedagoga, který k 1.1. 2015 dosáhl věku 55 let a prokázal schopnost výkonu požadované činnosti dlouhodobým výkonem přímé pedagogické činnosti na odpovídajícím typu či druhu školy nejméně po dobu 20 let, rozhodne-li ředitel školy, že upouští od předpokladu splnění kvalifikace. Toto rozhodnutí ale musí být vydáno písemně. Novela zavedla institut „rodilý mluvčí“, takže tyto osoby mohou od začátku roku 2015 vykonávat pedagogickou činnost a jsou považovány za dostatečně kvalifikované. Ředitelé škol také mohou rozhodnout o zaměstnání odborníků z praxe, aktivních umělců či trenérů, kteří by mohli být pro školy přínosem díky své odbornosti, přestože nejsou dostatečně kvalifikovaní. Zaměstnání těchto lidí je ale možné pouze na zkrácený úvazek, nejvýše poloviční úvazek (Novela zákona o pedagogických pracovnících, 2015; Trachtová, 2014).

Novela také upevní a posílí postavení ředitelů škol, jelikož mají teď nově pracovní poměr na dobu neurčitou, ve kterém se mohou opakovat šestiletá funkční období. V minulém roce s nimi byly uzavírány pouze smlouvy na dobu určitou, a to na šest let. Po uplynutí šesti let neměli nárok na další nabídku práce v dané škole a tak často odcházeli. Nicméně délka funkčního období je i nadále zachována a zřizovatel školy může po uplynutí funkčního období ředitele vyhlásit na jeho místo konkurz. V případě odvolání však nyní může ředitel na škole zůstat jako pedagogický pracovník a v momentě, kdy skončí ve vedoucí funkci, má právo na nabídnutí jiné pracovní pozice (Trachtová, 2014).

Možnost využití výjimek dle novely zákona, aby nemuseli odejít pedagogičtí pracovníci s nedostatečným vzděláním a zároveň možnost pro ředitele být ve funkci více než jedno šestileté funkční období je pro Slezskou diakonii příležitostí. Nedojde ke ztrátě již adaptovaných, zaškolených a osvědčených zaměstnanců a vedoucích pracovníků v takové míře, v jaké by dojít muselo, neumožňovala-li by novela výjimky.

### **Personální a materiálně technický standard**

V poslední době se v ČR rozmohlo tzv. podnikání „se stářím“. Jedná se vlastně o vznik domovů pro seniory, které nabízí různé sociální služby, ale nesplňují personální ani technické standardy, které jsou vyžadovány současnou legislativou. Staří lidé a zdravotně postižené osoby tak žijí v nedůstojných podmínkách, slibována péče jim není poskytována a státní příspěvky na péči jsou zde často zneužívány. MPSV se snaží zabránit zneužívání sociálních služeb, a to zejména novelou zákona o sociálních službách, která by měla nabýt platnosti 1. ledna 2017. Novela bude komplexně řešit tuto problematiku, tedy věnovat se podrobněji personálnímu zajištění služeb a materiálně-technickým standardům. Materiálně-technické standardy se budou zaměřovat na prostory určené pro klienty, tedy pokoje uživatelů, jejich vybavení, aktivizační místnosti či prostory pro společné setkávání. Nutností bude také určit minimální standard pro odborný personál, hlavně na pozici pracovníka v sociálních službách či sociálního pracovníka. Dle údajů krajských úřadů v březnu 2015 fungovalo v ČR až 72 neregistrovaných poskytovatelů služeb v sociální oblasti, což je přibližně 7 % z celkového množství registrovaných poskytovatelů zřizujících domovy pro seniory a domovy se zvláštním režimem. Z toho z 20 z nich bylo již zahájeno správní řízení (Problém neregistrovaných sociálních služeb začalo řešit ministerstvo, 2015).

Cílem materiálně-technických a personálních standardů je zajištění dodržování lidských práv klientů v sociálních službách. Hlavní podstatou standardů je nastavení minimálních podmínek, aby byla zajištěna bezpečnost služby, tedy např. maximální počet klientů na jednom pokoji či minimální počet pracovníků na určitý počet klientů. Personální standardy se zaměřují na personální zajištění služeb. Kvalita služby totiž záleží na pracovnících, konkrétně na jejich vzdělání a dovednostech, vedení a podpoře a také na podmínkách, které k práci mají (Johnová, Čermáková, 2002; Podpora procesů v sociálních službách, 2015).

Změnou, kterou již zmiňovaná novela přinese, bude, že i některé oblasti, které jsou dnes kontrolovány inspekcí, budou řešeny už při registraci sociální služby. Jde tedy o výše uváděné standardy v personální a materiálně-technické oblasti. MPSV takto reagovalo

na opakované výzvy poskytovatelů, kteří požadovali jasné nastavení požadavků a vymezení konkrétních podmínek pro možný vstup a realizaci sociální služby (Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb, 2015).

Materiálně-technické a personální standardy jsou pro Slezskou diakonii příležitostí. Bude v nich jasně určeno, jak mají služby vypadat, takže ze standardů mohou získat podněty ke zlepšování a nebo standardy dokonce překonat. Zároveň je pro tuto NNO dobrou zprávou to, že MPSV se snaží zakročit proti neregistrovaným poskytovatelům sociálních služeb.

#### **4.2.6 Etické faktory**

##### **Zájem absolventů o práci v sociálních službách**

V roce 2014 byl proveden výzkum týkající se představ studentů sociální práce o budoucí profesi. Výzkumu se zúčastnilo 198 studentů bakalářských nebo magisterských oborů zdravotně sociální či teologické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, z toho 12 % mužů a 88 % žen. Z výzkumu vyplynulo, že 73 % dotazovaných, tedy 145 osob, chce pracovat oboru studia (Macková, 2014).

Když byli studenti dotazováni, proč by chtěli pracovat ve studovaném oboru, nejčastěji uváděli jako důvod, že chtějí pomáhat druhým lidem (22 %), dále že sociální práce bude vždy potřebná (18 %) nebo protože vnímají sociální práci jako důležitou oblast (16 %) či jednoduše proto, že chtějí být potřební, užiteční (14 %). Méně častými důvody bylo, že se chtějí podílet na rozvíjení sociální práce (9 %), kvůli hodně možnostem pro pracovní uplatnění (9 %) či proto, že mají v této oblasti praxi (9 %). Zbývajících 3 % respondentů uvedla jiné důvody. Když měli respondenti odpovídat na otázku, proč nechtějí pracovat ve studovaném oboru, nejčastěji uváděli jako důvod nedostatečné platové ohodnocení (25 %), dále nedostatek pracovního uplatnění (16 %), také se dle jejich názoru jedná o neperspektivní povolání a sféru (13 %) a dalším významným důvodem byl velký stres (12 %) (ibid).

Další zajímavou informací, která byla při výzkumu zjištěna, je, že ze 145 respondentů chce 92 % dotazovaných, tedy 134 osob, pracovat jako sociální pracovníci. Celých 25 % studentů uvedlo, že bych chtěli pracovat v NNO, což je pouze o 1 % méně než je podíl studentů, kteří by chtěli pracovat ve státní správě (26 %) a o celých 11 % více než procento studentů, kteří chtějí pracovat v příspěvkové organizaci (14 %). Dalších 25 % respondentů je lhostejné, kde budou pracovat a zbylých 10 % dotazovaných chce pracovat jinde než v uváděných organizacích. Co se týče cílové skupiny, tak by ze 145 studentů chtělo 26 % pracovat s dětmi, 12 % se seniory, 12 % s osobami s různým typem postižení a 13 %

dotazovaných je jedno, kde s jakými klienty budou pracovat. Nejméně preferovanou cílovou skupinou jsou bezdomovci (1 %), pak uprchlíci a migranti (2 %) a také osoby ohrožené domácím násilím (2 %) (ibid).

Z výzkumu tedy vyplývá, že studenti a absolventi mají zájem o práci v sociálních službách. Někteří se už v průběhu studia pohybují v této oblasti jako dobrovolníci. Zájem o práci v sociálních službách nemají pouze absolventi škol s tímto zaměřením, ale i absolventi jiných škol. Fakt, že je o tuto oblast zájem, je pro Slezskou diakonii příležitostí. Díky tomuto zájmu si mohou své zaměstnance vybírat z většího množství uchazečů, což umožňuje vybrat kvalitní a dostatečně kvalifikované pracovníky s upřímným zájemem o sociální oblast a klienty.

### **Postoj veřejnosti k církvím a křesťanství**

Češi nemají moc pozitivní vztah k církvím, náboženským organizacím a organizovanému náboženství obecně. Pravidelně chodí do kostela pouze každý desátý obyvatel ČR a aktivně se k náboženskému vyznání přihlásilo při posledním sčítání lidu, které proběhlo v roce 2011, pouze 14 % obyvatelstva. Z výzkumu ISSP 2008, kterého se účastnilo 26 zemí euroatlantického kulturního okruhu, vyplývá, že Češi jsou nejméně důvěřiví vůči církvím. Nedůvěra vůči církvím je v české společnosti poměrně stabilní, udržela se i po pádu komunistického režimu (Hamplová, 2013).

I přes celkový nezájem o církevní život v ČR je křesťanství náboženstvím vzbuzujícím největší sympatie. To napovídá, že Češi mají zejména negativní postoje vůči církvím, ne nutně odpor vůči křesťanství jako takovému. Toto různé vnímání církve a křesťanství dokazuje i fakt, že 71 % z těch, kteří vyjádřili sympatie ke křesťanskému náboženství, zároveň sdělilo, že nedůvěřuje církvím. Tím pádem je míra nedůvěry v jejich situaci skoro stejná jako v populaci, které není křesťanství sympatické (75 % nedůvěřujících osob). Data z výzkumů také ukazují, že islám a Svědci Jehovovi vzbuzují velice nízkou míru sympatií, což ale nikoho nepřekvapuje (ibid).

Jak tedy můžeme z výzkumů vidět, postoj lidí k církvím a ke křesťanství může být a často i je poměrně rozlišný. Jelikož je ale Slezská diakonie církevní právnickou osobou a jejím zřizovatelem je církev, tyto negativní postoje vůči církvi obecně pro ni v každém případě představují hrozbu.

Všechny faktory PESTLE analýzy rozdělené do příslušných oblastí a s rozlišením, zda se jedná o příležitosti (+) či hrozby (-) můžete vidět v následující tabulce (viz Tab. 4.3 *PESTLE analýza*)

Tab. 4.3 PESTLE analýza

<b>POLITICKÁ OBLAST</b>	<b>+/-</b>	<b>EKONOMICKÁ OBLAST</b>	<b>+/-</b>
Nové programové období ESIF: <ul style="list-style-type: none"> <li>rozpuštění ústavní péče pro děti,</li> <li>sociální podnikání,</li> <li>sociální bydlení</li> </ul>	+	Zvyšující se důraz na vícezdrojové financování a na vlastní příjmy organizace	+
Rostoucí význam veřejného zadavatele (doporučení a spolufinancování obce k fungování služby v komunitě)	-	Registrace služby nezaručí státní dotaci na provoz, ale ani kvalitu poskytovaných služeb	-
Osobní zájmy v politických rozhodnutích na místní a regionální úrovni	-	Podpora de minimis - změny od roku 2016 ve veřejných zdrojích financování	-
		Nerovné postavení a přístup ve financování sociálních služeb	-
<b>SOCIÁLNĚ-DEMOGRAFICKÁ OBLAST</b>	<b>+/-</b>	<b>TECHNOLOGICKÁ OBLAST</b>	<b>+/-</b>
Služby komunitního typu pro seniory (terénní práce, aktivizace, dobrovolnictví)	+	Implementace nových technologií do poskytování služeb (tablety, kompenzační a rehabilitační pomůcky, bezbariérovost, tísňové systémy)	+
Rostoucí počet potencionálních žáků – OZP (celoživotní vzdělávání)	+	Využití moderních technologií v PR a fundraisingu: spoty, QR kódy	+
Narůstající počet mladých osob se závislosti, osob s dušev. onemocněním a osob s autismem	+	Crowdfunding pro projekty	+
Rozvoj terénní paliativní a hospicové péče	+	Open Government Partnership (OGP)	+
Nárůst počtu seniorů s demencí	+		
Malé propojení sociálních a zdravotních služeb vs. velká potřebnost ze strany klientů	+		
Sociální bydlení návazně na azylové domy	+		
Malé propojení sociálních a zdravotních služeb vs. velká potřebnost ze strany klientů	-		
Narůstající počet klientů s problémovým chováním v komunitních službách (často způsobených poruchou osobností)	-		
<b>LEGISLATIVNÍ OBLAST</b>	<b>+/-</b>	<b>ETICKÁ OBLAST</b>	<b>+/-</b>
Změna zákona o sociálních službách: <ul style="list-style-type: none"> <li>není právní nárok na dotace,</li> <li>přechod financování na kraje,</li> <li>hodnocení kvality služeb a reg. povinností</li> </ul>	+	Zájem absolventů o práci v sociálních službách na všech úrovních vzdělávání (ZŠ, SŠ, VŠ)	+
Novela zákona o pedagog. pracovnících a novela školského zákona	+	Etická výchova ve školách a vzdělávání pedagogů v oblasti etiky	+
Novelizace zákona OSPOD	+	Posun v oblasti hodnot	+
Nový zákon o sociálních pracovnících, o sociálním podnikání a soc. bydlení	+	Malá informovanost o sociálních službách u široké veřejnosti	-
Personální a materiálně technický standard	+	Postoj veřejnosti k církvím a křesťanství	-
		Zájem médií o negativní zprávy	-



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Analýza vnitřních faktorů

Ve strategickém plánu Slezské diakonie na období 2012 až 2014 byla k analýze vnitřních faktorů použita metoda McKinseyho „7S“. Název modelu „7S“ je odvozen podle počtu faktorů v něm zahrnutých a názvů těchto faktorů v angličtině začínajících na písmeno S. Slezská diakonie hodnotila konkrétně následující faktory: struktura, systém řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti, strategie a sdílené hodnoty. Hodnocení jednotlivých faktorů McKinseyho „7S“ proběhlo pomocí stupnice 1-4, kde: 1 = vyhovující stav, 2 = spíše nevyhovující stav, 3 = spíše nevyhovující stav, 4 = nevyhovující stav. Hodnocení bylo provedeno za roky 2006, 2009 a 2011 a jednotlivé faktory byly vždy doplněny poznámkami o současném stavu, někdy také návrhy na zlepšení dané oblasti. V příloze č. 7 *McKinseyho „7S“* můžete výstup z této metody, jak byl uveden v minulém strategickém plánu (Interní materiály Slezské diakonie, 2012).

Na třetím setkání ohledně strategického plánu byla prováděna analýza vnitřního prostředí organizace, ale tentokrát pomocí analýzy vnitřních faktorů. Cílem této analýzy bylo identifikovat silné a slabé stránky organizace. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, faktory této metody byly přizpůsobeny typu organizace, který analyzujeme. Zaměřovali jsme se tedy na hledání silných a slabých stránek v těchto kategoriích: faktory poskytování služeb a řízení organizace, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové, marketingové a distribuční faktory a faktory rozvoje.

Pro účely této analýzy byla Slezská diakonie rozdělena do tří oblastí, kterými se zabývá, a to: sociální služby, sociální podnikání a vzdělávání, celoživotní učení, rozvojové a humanitní aktivity. Všichni přítomní zástupci SD byli přiřazeni k jednotlivým týmům podle toho, ke které oblasti se nejvíce blíží oddělení či oblast, za kterou zodpovídají. Po nějaké době, kdy pracovali ve skupinách, byl ustanoven jeden zástupce z každé skupiny, který prezentoval nalezené silné a slabé stránky organizace v dané oblasti před celým týmem strategického managementu.

Faktory zde hrály pouze pomocnou roli, aby se na nějakou přednost či slabinu organizace nezapomnělo, proto budou uvedeny pouze silné a slabé stránky v jednotlivých oblastech bez přiřazení k faktorům. Silné stránky budou reprezentovány znaménkem „+“ a slabé stránky budou označeny znaménkem „-“. Hodnocení v jednotlivých oblastech dopadlo následovně:

## **1. Sociální služby**

- + Kvalita
- + Strategický plán
- + Vícestupňové řízení a efektivní kontrola
- + Schopnost reagovat na potřeby obyvatel a podle toho vytvářet služby
- + Zázemí na ústředí
- + Budování DVC (diakonického a vzdělávacího centra)
- + Umění získat EU zdroje
- + Image Slezské diakonie (důvěryhodnost)
- + Duchovní péče
- + Jednotný vizuální styl
- + Umí aplikovat hodnoty do praxe
- + Vyjednávací schopnosti vůči poskytovatelům služeb
- + Propracovaný systém řízení kvality
- + Vzdělávání
- + Spolupráce se zahraničím
- + Akreditace dobrovolnického programu
- + Umí dobře vyjednat spolupráci s OSPOD<sup>9</sup>
- Problém zastupitelnosti kvůli velkému počtu malých služeb
- Snižující se flexibilita ve vícestupňovém řízení
- Kumulace úvazků
- Neodpovídající technický stav budov
- Fluktuace pracovníků
- Problém de minimis
- Závislost na dotacích
- Chybějící vlastní zdroje
- Nízké příjmy od klientů
- Chybějící zdroje na investice

## **2. Sociální podnikání**

- + Silná a velmi dobře fungující organizační struktura
- + Propracovaný systém vzdělávání
- + Učí se organizace

---

<sup>9</sup> orgán sociálně-právní ochrany dětí

- + Konkurence z hlediska pracovní síly (investice do vzdělávání)
- + Fungující strategické plánování (strategický plán SD, SCEAV, zodpovědnost v plnění úkolů, vazby až na komunitní plány, plány kraje, ministerstva a Evropy)
- + Personální politika (vzdělávání, benefity, řešení stížností, schopnost ustát personální krize při propouštění lidí, dobré reakce v krizových situacích)
- + Ochota ke komunikaci s církví
- Budování sociálního podnikání
- Konkurence pracovní síly
- Konkurence PR (externí a interní)
- Nové možnosti pro dodávání služeb a výrobků
- Problém obnovy majetku (nedostávají peníze z MPSV, mají odpisy, ale nemají stabilitu peněz z EU, fondů atd.)
- Problém de minimis

### **3. Vzdělávání, celoživotní učení, rozvojové a humanitní aktivity**

- + Na míru potřeb SD
- + Know-how
- + Dobré technické zázemí v budovách, vlastní byty
- + Kompetence
- + Motivování
- + Multidisciplinární týmy
- + Styl řízení (flexibilita, adaptabilita, důvěra a prostor k rozvoji, podpora, motivace, zplnomocňování)
- + Školní vzdělávací pomůcky
- + Používání Skype, online konferencí, interaktivních pomůcek, Capsa (souhrnný přehled)
- + Uskutečnění národních trendů (identifikace a zahrnutí)
- + Spolupráce s jinými kontinenty
- Nepoměr mužů a žen
- Nerovnost mezd ve školách (rozdíl mezi příspěvkovými organizacemi a NNO)
- Nedostatečné prostředky na provoz
- Projekty, zakázky, které dofinancovávají služby
- Plány pouze na 1 rok
- Slabé PR

Jak můžeme vidět z hodnocení výše, v každé oblasti je množství silných stránek vyšší než počet slabých stránek. V oblasti sociálních služeb a vzdělávání, celoživotního učení,

rozvojových a humanitních aktivit je předností mnohem víc než slabin, ale v oblasti sociálních podnikání se počty téměř rovnají. S výše uvedenými přednostmi a slabinami organizace se bude dále pracovat při SWOT analýze. Na konci třetího setkání dostali všichni přítomní za úkol definovat 3-30 cílů za oblast, kterou mají na starosti. S těmito cíli se pak dále pracovalo na čtvrtém a pátém setkání.

## 5 Zhodnocení a doporučení

### 5.1 SWOT analýza

Po provedení analýzy vnějšího okolí metodou PEST a zhodnocení interního prostředí metodou analýzy vnitřních faktorů byla provedena souhrnná SWOT analýza. SWOT analýza byla prováděna zvlášť za každou z následujících oblastí: sociální služby, sociální podnikání a vzdělávání, celoživotní učení, rozvojové a humanitní aktivity. Přednosti a slabiny organizace jsme už měly rozděleny dle jednotlivých oblastí. Příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí byly přiděleny k výše zmíněným oblastem s tím, že některé faktory mohou ovlivňovat více oblastí.

Jak můžeme vidět v tabulkách níže (viz Tab. 5.1 *SWOT analýza v oblasti sociálních služeb*, Tab. 5.2 *SWOT analýza v oblasti sociálního podnikání*, Tab. 5.3 *SWOT analýza v oblasti vzdělávání, celoživotního učení, rozvojových a humanitní aktivit*), počet silných stránek nejen celkově, ale i v každé oblasti převažuje nad počtem slabých stránek a také množství příležitostí převyšuje počet hrozeb, a to jak celkově, tak i v každé oblasti.

Tab. 5.1 SWOT analýza v oblasti sociálních služeb

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S <sub>1</sub> Kvalita S <sub>2</sub> Strategický plán S <sub>3</sub> Vícetupňové řízení a efektivní kontrola S <sub>4</sub> Schopnost reagovat na potřeby obyvatel a podle toho vytvářet služby S <sub>5</sub> Zázemí na ústředí S <sub>6</sub> Budování DVC S <sub>7</sub> Umění získat EU zdroje S <sub>8</sub> Image Slezské diakonie (důvěryhodnost) S <sub>9</sub> Duchovní péče S <sub>10</sub> Jednotný vizuální styl S <sub>11</sub> Umí aplikovat hodnoty do praxe S <sub>12</sub> Vyjednávací schopnosti vůči poskytovatelům služeb S <sub>13</sub> Propracovaný systém řízení kvality S <sub>14</sub> Vzdělávání S <sub>15</sub> Spolupráce se zahraničím S <sub>16</sub> Akreditace dobrovolnického programu S <sub>17</sub> Umí dobře vyjednat spolupráci s OSPOD	W <sub>1</sub> Problém zastupitelnosti kvůli velkému počtu malých služeb W <sub>2</sub> Snižující se flexibilita ve vícetupňovém řízení W <sub>3</sub> Kumulace úvazků W <sub>4</sub> Neodpovídající technický stav budov W <sub>5</sub> Fluktuace pracovníků W <sub>6</sub> Problém de minimis W <sub>7</sub> Závislost na dotacích W <sub>8</sub> Chybějící vlastní zdroje W <sub>9</sub> Nízké příjmy od klientů W <sub>10</sub> Chybějící zdroje na investice

<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
<p>O<sub>1</sub> Nové programové období ESIF</p> <p>O<sub>2</sub> Zvyšující se důraz na vícezdrojové financování a na vlastní příjmy organizace</p> <p>O<sub>3</sub> Služby komunitního typu pro seniory</p> <p>O<sub>4</sub> Narůstající počet mladých osob se závislosti, osob s duševním onemocněním a osob s autismem</p> <p>O<sub>5</sub> Rozvoj terénní paliativní a hospicové péče</p> <p>O<sub>6</sub> Nárůst počtu seniorů s demencí</p> <p>O<sub>7</sub> Malé propojení sociálních a zdravotních služeb vs. velká potřeba ze strany klientů</p> <p>O<sub>8</sub> Sociální bydlení návazně na azylové domy</p> <p>O<sub>9</sub> Implementace nových technologií do poskytování služeb</p> <p>O<sub>10</sub> Využití moderních technologií v PR a fundraisingu: spoty, QR kódy</p> <p>O<sub>11</sub> Crowdfunding pro projekty</p> <p>O<sub>12</sub> Open Government Partnership</p> <p>O<sub>13</sub> Změna zákona o sociálních službách</p> <p>O<sub>14</sub> Novelizace zákona OSPOD</p> <p>O<sub>15</sub> Nový zákon o sociálních pracovnících, o sociálním podnikání a soc. bydlení</p> <p>O<sub>16</sub> Personální a materiálně technický standard</p> <p>O<sub>17</sub> Zájem absolventů o práci v sociálních službách na všech úrovních vzdělávání</p> <p>O<sub>18</sub> Posun v oblasti hodnot</p>	<p>T<sub>1</sub> Rostoucí význam veřejného zadavatele</p> <p>T<sub>2</sub> Osobní zájmy v politických rozhodnutích na místní a regionální úrovni</p> <p>T<sub>3</sub> Registrace služby nezaručí státní dotaci na provoz, ale ani kvalitu poskytovaných služeb</p> <p>T<sub>4</sub> Podpora de minimis - změny od roku 2016 ve veřejných zdrojích financování</p> <p>T<sub>5</sub> Nerovné postavení a přístup ve financování sociálních služeb</p> <p>T<sub>6</sub> Malé propojení sociálních a zdravotních služeb vs. velká potřeba ze strany klientů</p> <p>T<sub>7</sub> Narůstající počet klientů s problémovým chováním v komunitních službách</p> <p>T<sub>8</sub> Malá informovanost o sociálních službách u široké veřejnosti</p> <p>T<sub>9</sub> Postoj veřejnosti k církvím a křesťanství</p> <p>T<sub>10</sub> Zájem médií o negativní zprávy - náročná prezentace prospěšných aktivit</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.2 SWOT analýza v oblasti sociálního podnikání

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
S <sub>1</sub> Silná a velmi dobře fungující organizační struktura S <sub>2</sub> Propracovaný systém vzdělávání S <sub>3</sub> Učí se organizace S <sub>4</sub> Konkurence z hlediska pracovní síly (investice do vzdělávání) S <sub>5</sub> Fungující strategické plánování S <sub>6</sub> Personální politika S <sub>7</sub> Ochota ke komunikaci s církví	W <sub>1</sub> Budování sociálního podnikání W <sub>2</sub> Konkurence pracovní síly W <sub>3</sub> Konkurence PR (externí a interní) W <sub>4</sub> Nové možnosti pro dodávání služeb a výrobků W <sub>5</sub> Problém obnovy majetku W <sub>6</sub> Problém de minimis
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
O <sub>1</sub> Nové programové období ESIF O <sub>2</sub> Zvyšující se důraz na vícezdrojové financování a na vlastní příjmy organizace O <sub>3</sub> Využití moderních technologií v PR a fundrasingu: spoty, QR kódy O <sub>4</sub> Open Government Partnership O <sub>5</sub> Nový zákon o sociálních pracovnících, o sociálním podnikání a soc. bydlení O <sub>6</sub> Posun v oblasti hodnot	T <sub>1</sub> Podpora de minimis - změny od roku 2016 ve veřejných zdrojích financování T <sub>2</sub> Postoj veřejnosti k církvím a křesťanství T <sub>3</sub> Zájem médií o negativní zprávy - náročná prezentace prospěšných aktivit

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5.3 SWOT analýza v oblasti vzdělávání, celoživotního učení, rozvojových a humanitní aktivit

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
S <sub>1</sub> Na míru potřeb SD S <sub>2</sub> Know-how S <sub>3</sub> Dobré technické zázemí v budovách, vlastní byty S <sub>4</sub> Kompetence S <sub>5</sub> Motivování S <sub>6</sub> Multidisciplinární týmy S <sub>7</sub> Styl řízení S <sub>8</sub> Školní vzdělávací pomůcky S <sub>9</sub> Používání Skype, online konferencí, interaktivních pomůcek, Capsa S <sub>10</sub> Uskutečnění národních trendů S <sub>11</sub> Spolupráce s jinými kontinenty	W <sub>1</sub> Nepoměr mužů a žen W <sub>2</sub> Nerovnost mezd ve školách (rozdíl mezi příspěvkovými organizacemi a NNO) W <sub>3</sub> Nedostatečné prostředky na provoz W <sub>4</sub> Projekty, zakázky, které dofinancovávají služby W <sub>5</sub> Plány pouze na 1 rok W <sub>6</sub> Slabé PR

<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
O <sub>1</sub> Zvyšující se důraz na vícezdrojové financování a na vlastní příjmy organizace O <sub>2</sub> Rostoucí počet potencionálních žáků - OZP <sup>10</sup> O <sub>3</sub> Narůstající počet osob s autismem O <sub>4</sub> Využití moderních technologií v PR a fundraisingu: spoty, QR kódy O <sub>5</sub> Crowdfunding pro projekty O <sub>6</sub> Novela zákona o pedagog. pracovnících a novela školského zákona O <sub>7</sub> Personální a materiálně technický standard O <sub>8</sub> Etická výchova ve školách a vzdělávání pedagogů v oblasti etiky O <sub>9</sub> Posun v oblasti hodnot	T <sub>1</sub> Podpora de minimis - změny od roku 2016 ve veřejných zdrojích financování T <sub>2</sub> Postoj veřejnosti k církvím a křesťanství

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Navrhovaná strategie

Fakt, že ze SWOT analýzy vyplynulo, že má Slezská diakonie více silných stránek než slabých stránek a také více příležitostí než hrozeb, ať už v jednotlivých oblastech či celkově, je východiskem pro volbu vhodné strategie. Tato situace je pro organizaci vlastně ta nejlepší, jakou by si mohla přát. Autorka tohoto textu by v tomto postavení Slezské diakonie doporučila využít růstově orientovanou strategii, neboli strategii SO, tedy aby posilovala své silné stránky a využila příležitosti ve svém vnějším prostředí. Kdybychom chtěli vybrat jednu z Porterových generických strategií, jednoznačně by se jednalo o strategii zaměření. Je tedy doporučeno se také zaměřit na jeden nebo více úzce definovaných cílových segmentů či skupin.

Jak můžeme vidět ze zpracovaných tabulek SWOT pro jednotlivé oblasti, nejvíce silných stránek vykazuje Slezská diakonie v sociálních službách, kde je zároveň i nejvíce příležitostí. Je to pro tuto NNO dobře, jelikož sociální služby jsou hlavní činností organizace.

Současně můžeme vidět, že co se týče celkového počtu příležitostí, tak nejvíce jich je v oblasti sociálně-demografické faktorů. V oblasti technologií a legislativy byly pro Slezskou

<sup>10</sup> osoba zdravotně postižená



diakonii identifikovány pouze příležitosti a žádná ohrožení. V etické oblasti byl nalezen stejný počet příležitostí a hrozeb, kdežto v politické a ekonomické sféře převažovaly spíše ohrožení.

Doporučením autorky diplomové práce je zaměření se na oblast sociálních služeb a na využití sociálně-demografických trendů. Slezská diakonie má image kvalitního poskytovatele sociálních služeb, což se dá dobře využít při propagaci služeb nových. Asi největší potenciál je autorkou tohoto textu spatřován ve zvyšujícím se počtu seniorů s demencí, obzvláště lidí s Alzheimerovou chorobou. Bylo by vhodné se na tyto osoby zaměřit, poskytovat nové či rozvíjet současné služby zaměřené na tyto lidi a také rozvíjet spolupráci s Českou alzheimerovskou společností (ČALS). Dalšími demografickými trendy představujícími příležitosti pro SD jsou rostoucí počet OZP, tedy potenciálních žáků diakonických škol a narůstající počet mladých lidí se závislostí, osob s duševním onemocněním a osob s autismem.

Co se týče ohrožení v oblasti politické a ekonomické, bylo by dobré rozvíjet lobbying, aby se ohrožením předešlo. Pomocí lobbyingu by bylo možné ovlivnit nejen politická rozhodnutí na místní či regionální úrovni, ale i nerovné postavení a přístup k financování sociálních služeb.

V oblasti technologií se pořád vymýšlí něco nového. Vznikají nové technologie, které se dá využít při poskytování služeb nebo třeba při PR a fundraisingu. Je doporučováno sledovat nové trendy v této oblasti nejen v ČR, ale obzvláště v zahraničí a snažit se je využít ve prospěch neziskové organizace. Pomocí některých moderních marketingových nástrojů by se mohla Slezská diakonie snažit minimalizovat hrozby v etické oblasti, konkrétně zvýšit informovanost veřejnosti o sociálních službách, prezentovat prospěšné aktivity a pokusit se pozitivně ovlivnit postoj veřejnosti k ní, jakožto křesťanské organizaci. Bylo by také velice žádoucí využít možnosti crowdfundingu pro některé projekty, třeba různé prospěšné aktivity.

Co se týče silných stránek, ale zároveň i příležitostí SD, bylo by dobré zmínit, že zaměstnává dobrovolníky, a to nejen z ČR, ale i z jiných zemí. Dobrovolnické programy jsou pro neziskové organizace velice výhodné, a to nejen kvůli budování pozitivního image organizace. Dobrovolníci si práci v sociálních službách vyzkouší a v případě oboustranné spokojenosti je možné, že časem nastoupí na plný pracovní úvazek. Nábor pracovníků z řad dobrovolníků ušetří organizaci čas a náklady na zaškolení a také už budoucího zaměstnance znají, což je určitě výhodou. Další předností dobrovolnického programu je fakt, že práce dobrovolníků je v podstatě dalším zdrojem financování neziskové organizace.

Při identifikaci silných stránek organizace také zaznělo, že předností SD je fungující strategické plánování. Slezská diakonie tvořila už několikrát strategický plán v pořadí, má již

tedy zkušenosti z minulých let. Při strategickém plánování se tým tvořící strategický plán nezaměřuje pouze na sebe, ale snaží se vyhledávat příležitosti v okolí, a proto navazuje nejen na střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Moravskoslezském kraji a strategický plán SCEAV. Tento tým je také složen z odborníků ze všech oblastí, kterými se organizace zabývá a tito lidé jsou zároveň zodpovědní v plnění úkolů. Přestože je strategické plánování silnou stránkou této neziskové organizace, snaží se využít příležitostí tuto silnou stránku budovat a zlepšovat, jak jasně vyplývá z popisu spolupráce s pedagogem a studenty VŠB-TUO. Taková spolupráce je výhodná pro obě strany. Studenti mají možnost zjistit, jak funguje strategické plánování v praxi a zároveň ti stejní studenti či pedagogové, které by se dalo zařadit co se týče sociálních služeb k laické veřejnosti, mohou zabránit potenciální provozní slepotě strategického týmu a vidět možnosti řešení problémů a příležitosti, které lidé z oboru nevidí. Také přítomnost vysokoškolského pedagoga, který se vzdělává v oboru strategického plánování a zajímá se o nové trendy, je při strategickém plánování přínosem. Navíc bakalářské a diplomové práce psané ve spolupráci s organizací, se dají využít v její prospěch třeba jako nástroj Public Relations.

### **5.3 Strategické cíle**

Na čtvrtém a pátém setkání se pracovalo s cíli, které byly navrženy jednotlivými členy strategického týmu. Cíle, které jsou součástí strategického plánu Slezské diakonie na období 2015-2018 byly tvořeny s návazností na střednědobý plán rozvoje sociálních služeb v Moravskoslezském kraji na období 2015-2020 a strategický plán SCEAV na období 2013-2017, kteréžto plány byly prezentovány na čtvrtém setkání. V rámci Slezské diakonie bylo definováno sedm oblastí, pro které byly vytyčeny všeobecné cíle a některé z těchto strategických cílů byly dále rozvíjeny pomocí konkrétních cílů. U většiny strategických cílů byly také uvedeny oblasti, které pod daný všeobecný cíl spadají. Sedm oblastí, pro které byly definovány cíle, jsou následující:

- identita,
- sociální služby, prorodinné a další aktivity,
- rozvoj lidských zdrojů,
- financování a provoz,
- formální a neformální učení,
- spolupráce,
- sociální podnikání a sociální cíle.

Jelikož konkrétní rozvíjející cíle patří k interním údajům firmy a mohly by prozradit její citlivé údaje, byly definovány pouze ve strategickém plánu a po dohodě s představiteli organizace nebudou v rámci této diplomové práce uváděny. V tomto textu níže je tedy možné si přečíst všeobecné cíle Slezské diakonie na období 2015-2018, z nichž ale také některé byly vynechány ze stejného důvodu jako konkrétní cíle. Zejména strategické cíle v oblasti sociálních služeb, prorodinných a dalších aktivit nejsou na přání zástupců Slezské diakonie uváděny, můžete tak vidět pouze specifické oblasti, pro které byly cíle definovány a ze stejného důvodu nejsou zmíněny ani všeobecné cíle v oblasti identity a rozvoje lidských zdrojů, ale pouze pojmy, kterých se tyto cíle týkají.

### **5.3.1 Identita**

*Identita, hodnoty, duchovní služba, PR, kvalita*

### **5.3.2 Sociální služby, prorodinné a další aktivity**

*Osoby se zdravotním postižením, osoby bez přístřeší, děti a rodina, senioři, odborné sociální poradenství, osoby s duševním onemocněním, terapeutické aktivity*

**Osoby se zdravotním postižením**

**Osoby bez přístřeší a osoby ohrožené sociálním vyloučením**

**Senioři**

**Rodiny s dětmi, děti a mládež ohrožené sociálním vyloučením**

**Poradenství a další návazné služby**

### **5.3.3 Rozvoj lidských zdrojů**

*Personální řízení, vzdělávání*

### **5.3.4 Financování a provoz**

*De minimis, majetek, budovy, efektivita, potravinová banka, vedlejší hospodářská činnost (VHČ)*

1. Řešení problematiky de minimis
2. Vícezdrojové financování
3. Zajišťování a obnova prostor (budov) pro realizaci sociálních a jiných služeb

### **5.3.5 Formální a neformální vzdělávání a učení**

#### ***Školy SD, národní a mezinárodní dobrovolnictví, Interdiac***

1. Rozvoj národního a mezinárodního dobrovolnictví
2. Pokračovat v činnosti a dále rozvíjet neformální a formální učení v programech diakonického školství, mezinárodního dobrovolnictví a Interdiacu o.p.s.
3. Implementace změn ve školách v návaznosti na inkluzivní politiku státu
4. Implementace nových technologií do škol a vzdělávání v oblasti aktuálních trendů

### **5.3.6 Spolupráce**

#### ***Tuzemská a mezinárodní spolupráce, networking, lobbying, SCEAV a ekumenická spolupráce***

1. Rozvíjet expertní činnost a udržovat partnerství s mezinárodními a národními organizacemi s cílem výměny zkušeností a know-how na národní a nadnárodní úrovni, výměny personálu, formou inovativních projektů, překladatelskou a publikační činností apod.
2. Sledování a ovlivňování legislativních změn a trendů v oblasti poskytování sociálních služeb prostřednictvím členství v odborných a střešních organizacích, v pracovních skupinách ministerstev a krajů, aktivním zapojením do komunitního/střednědobého plánování na úrovni krajů, měst a obcí
3. Prohloubení spolupráce SD se SCEAV v oblasti činnosti DVC, případně dalších aktivit
4. Propojení sborové diakonie a diakonické práce v SD

### **5.3.7 Sociální podnikání a sociální bydlení**

1. Rozvoj sociálního bydlení s vazbou na zákon o sociálním bydlení
2. Rozvoj sociálního podnikání, vytvoření fungujícího sociálního podniku

## 6 Závěr

Tématem této diplomové práce bylo navržení strategie neziskové organizace. Strategie ale může být navržena až po poznání vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Byla tedy provedena strategická analýza nestátní neziskové organizace Slezská diakonie. V teoretické části byly popsány metody a techniky, které byly následně použity při analýze této organizace.

Hlavním cílem práce bylo **zmapování externího a interního okolí NNO**, nalezení a zhodnocení faktorů, které ji ovlivňují. Na začátku procesu strategické analýzy došlo ke zhodnocení současné vize, mise, mota a klíčových hodnot a nakonec byly vize, mise a moto předefinovány. Cíl práce byl naplněn pomocí metody PEST pro analýzu vnějšího prostředí a pomocí analýzy interních faktorů pro analýzu vnitřního prostředí. Vnější okolí bylo rozděleno do šesti oblastí, ve kterých byly přiblíženy konkrétní faktory, a to faktory politické, ekonomické, sociálně-demografické, technologické, legislativní a etické. Při PEST analýze bylo zjištěno mnoho informací týkajících se jednotlivých faktorů, které pomohly určit, zda se jedná o příležitost či hrozbu. Analýza interního prostředí byla prováděna ve třech oblastech a poskytla nám informace o vnitřním stavu organizace, jejích silných a slabých stránkách.

Následně byly příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky shrnuty souhrnnou analýzou. Faktory byly rozděleny do 3 SWOT matic, které byly vytvořeny pro následující tři oblasti: sociální služby, sociální podnikání a vzdělávání, celoživotní učení, rozvojové a humanitní aktivity. SWOT analýza spojuje vnější a vnitřní faktory a podává tak ucelený obraz o stavu a možnostech organizace v jednotlivých oblastech.

Na základě výsledků SWOT analýzy byla doporučena **vhodná strategie**, navržena různá **doporučení**, jak by bylo možné situaci firmy zlepšit a také byly **definovány základní strategické cíle pro období 2015 až 2018**. Všeobecné cíle byly definovány v sedmi oblastech: identita, sociální služby, prorodinné a další aktivity, rozvoj lidských zdrojů, financování a provoz, formální a neformální učení, spolupráce, sociální podnikání a sociální cíle.

Do budoucna by autorka tohoto textu neziskové organizaci doporučila kromě provedených analýz zkoumat také konkurenční prostředí, ve kterém se pohybuje, tedy provést analýzu konkurence, což je možné např. pomocí Porterovy analýzy pěti sil.

Jelikož ve Slezské diakonii převažují silné stránky nad slabými a počet příležitostí je vyšší než počet hrozeb, byla této organizaci doporučena růstově orientovaná strategie neboli strategie SO, kdy se mají zaměřit na posílení předností a využití příležitostí. Z Porterových generických strategií byla vybrána strategie zaměření. Bylo by dobré se zaměřit na oblast sociálních služeb a využít hlavně příležitostí vyplývajících ze sociálně-demografické, technologické a legislativní oblasti.

Největší příležitost, které by NNO měla využít, spatřuje autorka tohoto textu v narůstajícím počtu seniorů s demencí, konkrétně osob s Alzheimerovou chorobou. Je doporučováno se na tyto lidi zaměřit, poskytovat jim nové či rozvíjet stávající služby. Dalšími příležitostmi v demografické oblasti jsou rostoucí počet mladých lidí se závislostí, osob s duševní nemocí, osob postižených autismem a OZP neboli případných žáků diakonických škol.

V politické a ekonomické oblasti by bylo vhodné rozvíjet lobbying, aby se předešlo hrozbám. Slezská diakonie by také měla sledovat oblast technologických novinek a trendů v ČR i v zahraničí a snažit se je využít ve svůj prospěch při poskytování služeb či při fundraisingu a PR. Bylo také doporučeno pokusit se pomocí moderních marketingových nástrojů minimalizovat ohrožení v etické oblasti, hlavně informovat o sociálních službách a snažit se ovlivnit negativní postoj veřejnosti k církvím. Další velkou příležitostí je možnost crowdfunding pro zajímavé projekty.

Silnou stránkou, ale zároveň i příležitostí pro SD je akreditace dobrovolnického programu. Dobrovolníci jsou v podstatě částečným zdrojem financování NNO a jejich zaměstnávání má i spoustu jiných výhod. Předností této neziskové organizace je také fungující strategické plánování, které se snaží ještě vylepšit pomocí využívání příležitostí z vnějšku, jako např. spolupráci se studenty VŠ při psaní jejich bakalářských a diplomových prací. Tato spolupráce má pro obě strany své výhody.

## Seznam použité literatury

### Publikace

1. BERGEROVÁ, Marcela. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013. ISBN 978-80-87779-05-7.
2. BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0.
3. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. BECK, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
4. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
5. FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-15174-0.
6. GRANT, Robert M. *Contemporary Strategy Analysis*. 8th ed. Chichester: Wiley, 2013. ISBN 978-1-119-94188-0.
7. GRANT, Robert M. a Judith JORDAN. *Foundations of Strategy*. Chichester: Wiley, 2012. ISBN 978-0-470-97127-7.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
9. JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES et al. *Exploring strategy: text and cases*. 10th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-1-292-00254-5.
10. JUREČKA, Václav et al. *Mikroekonomie*. 2., aktualit. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4385-1.
11. KAŠÍK, Josef a Milan MICHALKO et al. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. ISBN 80-902167-4-9.
12. KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategie řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
13. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
14. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

15. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.
16. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
17. MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TUO, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
18. ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0495-1.
19. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
20. SOUČEK, Zdeněk. *Strategie zdokonalení společnosti*. Praha: Svoboda Servis, 2003. ISBN 80-86320-28-6.
21. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
22. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ et al. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. BECK, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
23. VEBER, Jaromír et al. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

## Internetové zdroje

24. Apla. Zpravodaj 1/2014. *Praha.apla.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: [http://www.praha.apla.cz/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=3&Itemid=306](http://www.praha.apla.cz/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=3&Itemid=306)
25. AUST, Ondřej. Crowdfunding v Česku vynesl už 24 milionů Kč. *Médiář* [online]. 2014. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/crowdfunding-v-cesku-vynesl-uz-24-milionu-kc/>
26. Autismus. *Naděje pro autismus* [online]. 2014. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.nadejeproautismus.cz/autismus/>



27. BEDNÁŘ, Vojtěch. Hithit, Startovač, KreativciSobě, Fondomat. Změní Česko crowdfunding? *Tyinternety* [online]. 2013. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/startupy/hithit-startovac-kreativcisobe-fondomat-zmeni-cesko-crowdfunding/>
28. BROULÍKOVÁ, Jana a Věra KUCHAROVÁ. Opatření sociální politiky k problémovým typům rodin. *VÚPSV* [online]. 2002. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/Kuchbr.pdf>
29. Crowdfunding - řešení pro kreativní lidi a neziskovky. *Česká televize* [online]. 2012. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/163567-crowdfunding-reseni-pro-kreativni-lidi-a-neziskovky/>
30. ČERMÁK, Tomáš. M&M: Jsou QR kódy mrtvé? Nadšení vystřídala potřeba najít reálné využití. *Hospodářské noviny* [online]. 2013. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-59765400-qr-kody-marketing-reklama>
31. ČT24. Českou drogou číslo jedna je alkohol, nezvládá ho pětina lidí. *Česká televize* [online]. 2014. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/294818-ceskou-drogou-cislo-jedna-je-alkohol-nezvlada-ho-petina-lidi/>
32. DUDROVÁ, Soňa. *Analýza konkurence* [online]. Brno, 2010 [cit. 2015-04-14]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, katedra podnikového hospodářství. Vedoucí práce Klára Kašparová. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/254720/esf\\_b/](http://is.muni.cz/th/254720/esf_b/)
33. Financování sociálních služeb bude transparentnější. *MPSV* [online]. 2014. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18462>
34. FLORIAN, Jan. *Strategická analýza výkonnosti firmy* [online]. Praha, 2007 [cit. 2015-01-22]. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci, katedra managementu podnikatelské sféry. Vedoucí práce František Kovář. Dostupné z: <http://www.vse.cz/vskp/eid/4407>
35. FORMAN, Zdeněk. Balanced Scorecard. *Vlastní cesta* [online]. 2012. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>
36. Formáty TV reklamy. *MediaGuru* [online]. 2013. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/typy-medii/televize/formaty/>
37. HABÁŇ, Petr. Sociální podnikatelé: peníze nejsou všechno. *Deník veřejné správy* [online]. 2015. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6683310>

38. HAJDOVSKÁ TLUSTÁ, Kateřina. *Demence - palčivý problém i výzva dnešní doby* [online]. 2006. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.haj-tl.wz.cz/htm/DEMENCE.htm>
39. HAMPLOVÁ, Dana. *Náboženství v české společnosti na prahu 3. tisíciletí*. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-2431-0. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=iQZNBAABQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbv\\_atb#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=iQZNBAABQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbv_atb#v=onepage&q&f=false)
40. Historie. *Slezská diakonie* [online]. 2014. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.slezskadiakonie.cz/o-nas/historie>
41. HOHNOVÁ, Barbora. *Poruchy chování v adolescenci: prevence a terapie z pohledu klienta a jeho rodiny* [online]. Brno, 2009 [cit. 2015-04-23]. Disertační práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, katedra psychologie. Vedoucí práce Ivana Poledňová. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/13053/fss\\_d/Mgr.pdf](https://is.muni.cz/th/13053/fss_d/Mgr.pdf)
42. CHAPMAN, Alan. SWOT analysis. *BusinessBalls.com* [online]. 2014. [cit. 2015-04-17] Dostupné z: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>
43. Individuální projekt MPSV: Inovace systému kvality sociálních služeb. *MPSV* [online]. 2015. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/20352/clanek\\_011214.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/20352/clanek_011214.pdf)
44. JOHNOVÁ, Milena a Kristýna ČERMÁKOVÁ. *Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*. Praha: MPSV, 2002. ISBN 80-86552-45-4. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>
45. JONÁŠ, Radek. Strategická situační analýza. *Strateg* [online]. 2014. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
46. JUREVICIUS, Ovidijus. PEST & PESTEL Analysis. *Strategic Management Insight* [online]. 2013. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
47. KOHOUTKOVÁ, Erika. *Finanční analýza podniku* [online]. Brno, 2012 [cit. 2015-01-13]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, katedra podnikového hospodářství. Vedoucí práce Milan Sedláček. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/348814/esf\\_b/Bakalarska\\_prace\\_financi\\_analyza\\_podniku.pdf](http://is.muni.cz/th/348814/esf_b/Bakalarska_prace_financi_analyza_podniku.pdf)
48. KRESTEŠOVÁ, Martina, RYDYGROVÁ, Zuzana a Lukáš KOLÍNSKÝ. *Zdaňování neziskových organizací* [online]. 2008. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://fse1.ujep.cz/download.php?idx=6000>

49. Loni Češi darovali on-line 43 milionů - přes DMS, QR kódy či aplikace v telefonech. *Hospodářské noviny* [online]. 2014. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61996980-loni-cesi-darovali-on-line-43-milionu-pres-dms-qr-kody-ci-aplikace-v-telefonech>
50. MACKOVÁ, Lenka. *Představy studentů sociální práce o budoucí profesi* [online]. České Budějovice, 2014 [cit. 2015-04-22]. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, katedra sociální práce. Vedoucí práce Lucie Kozlová. Dostupné z: [http://theses.cz/id/965c5a/Mackova\\_DP.pdf](http://theses.cz/id/965c5a/Mackova_DP.pdf)
51. MÁTL, Ondřej, HOLMEROVÁ Iva a Martina MÁTLOVÁ. *Zpráva o stavu demence 2014*. Praha: Česká alzheimerovská společnost, 2014. ISBN 978-80-86541-34-1. Dostupné z: <http://www.alzheimer.cz/res/data/001/000188.pdf>
52. MICZKOVÁ, Irena. *Možnosti edukace osob s mentálním postižením* [online]. Brno, 2007 [cit. 2015-04-18]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, katedra speciální pedagogiky. Vedoucí práce Barbora Bazalová. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/200227/pedf\\_m/prace.pdf](http://is.muni.cz/th/200227/pedf_m/prace.pdf)
53. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Brožura - specifické cíle IROP* [online]. 2015. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/cf1bcce8-55ee-4733-a8c7-f07ab349b923/schema-IROP-FINAL\\_aktualizace-23\\_2\\_1.pdf?ext=.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/cf1bcce8-55ee-4733-a8c7-f07ab349b923/schema-IROP-FINAL_aktualizace-23_2_1.pdf?ext=.pdf)
54. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR - Národní orgán pro koordinaci. *Evropské fondy 2014–2020: Jednoduše pro lidi*. 2. akt. vyd. Praha: MMR, 2015. ISBN 978-80-87147-84-9. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/2987622b-0f7d-459a-90f5-281b7a9b53ab/publikace-ROADSHOW\\_2.pdf?ext=.pdf](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/2987622b-0f7d-459a-90f5-281b7a9b53ab/publikace-ROADSHOW_2.pdf?ext=.pdf)
55. NECHANSKÁ, Blanka. Ambulantní péče o pacienty užívající psychoaktivní látky (alkohol a jiné drogy) v roce 2013. *ÚZIS* [online]. 2014. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/ambulantni-pece-pacienty-uzivajici-psychoaktivni-latky-alkohol-jine-drogy-roce-2013>
56. Novela zákona o pedagogických pracovnících. *MŠMT* [online]. 2015. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novela-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-1>
57. NOVOTNÝ, Jiří. Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století. *Acta Oeconomica Pragensia* 5/2008. Praha: VŠE, 2008. ISSN 0572-3043. Dostupné z: <http://www.vse.cz/aop/162>
58. O autismu. *Nadace VIGO* [online]. 2014. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.nadacevigo.cz/vigo-foundation-about-autism.html>

59. O nás. *Slezská diakonie* [online]. 2014. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.slezskadiakonie.cz/o-nas>
60. Občanské sdružení Oživení. Kdo je zadavatel dle zákona o veřejných zakázkách? *Bez korupce* [online]. 2013. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.bezkorupce.cz/faqs/kdo-je-zadavatel-dle-zakona-o-verejnych-zakazkach/>
61. Organizační struktura a mapa SD. *Slezská diakonie* [online]. 2014. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.slezskadiakonie.cz/o-nas/organizacni-struktura-a-mapa-sd>
62. PEHE, Jiří. Financování neziskových organizací. *Moodle.unob.cz*. [online]. 2001. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: [https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/28577/mod\\_folder/content/0/6Typologie%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD\\_P%C5%99%C3%ADklady%20financov%C3%A1n%C3%AD%20vybran%C3%BDch%20NNO.pdf?forcedownload=1](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/28577/mod_folder/content/0/6Typologie%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD_P%C5%99%C3%ADklady%20financov%C3%A1n%C3%AD%20vybran%C3%BDch%20NNO.pdf?forcedownload=1)
63. PESTLE - Macro Environmental Analysis. *Oxford Learning Lab* [online]. 2012. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: [http://www.oxlearn.com/arg\\_Marketing-Resources-PESTLE---Macro-Environmental-Analysis\\_11\\_31](http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-PESTLE---Macro-Environmental-Analysis_11_31)
64. PILÁT, Miroslav a Iva ČERVINKOVÁ et al. *Sociální politika obce*. In: Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2010. Aktualizované znění 2012. Praha: Svaz měst a obcí ČR, 2012. Dostupný z: <http://www.vzdelanyzastupitel.cz/data/fileBank/d8e46d1b-4a41-4cc4-be21-65a0c8e92946.pdf>
65. Podpora procesů v sociálních službách. *Rpss.c-budejovice.cz* [online]. 2015. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: [http://rpss.c-budejovice.cz/cz/vzdelavani/Documents/Kulat%C3%A9%20stoly%20-%20Implementace%20RPSS/MPSV\\_Podpora%20proces%C5%AF%20v%20soci%C3%A1ln%C3%ADch%20slu%C5%BEB%C3%A1ch.pdf](http://rpss.c-budejovice.cz/cz/vzdelavani/Documents/Kulat%C3%A9%20stoly%20-%20Implementace%20RPSS/MPSV_Podpora%20proces%C5%AF%20v%20soci%C3%A1ln%C3%ADch%20slu%C5%BEB%C3%A1ch.pdf)
66. Poslání a hodnoty. *Slezská diakonie* [online]. 2014. [cit. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.slezskadiakonie.cz/o-nas/poslani-a-hodnoty>
67. Práce s klientem s rizikem v chování. *MPSV* [online]. 2007. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/4035/manual.pdf>
68. Problém neregistrovaných sociálních služeb začalo řešit ministerstvo. *E-sondy* [online]. 2015. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://www.e-sondy.cz/aktualne/4565-3/problem-neregistrovanych-socialnich-sluzeb-zacalo-resit-ministerstvo>
69. Předpis č. 108/2006 Sb. zákon o sociálních službách. *Zákony pro lidi* [online]. 2015. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

70. REEVES, James T. Definition: Shareholder & Stakeholder. *Do Well Do Good* [online]. 2014. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://dowelldogood.net/?p=545>
71. RIGBY, Darrell a Barbara BILODEAU. Management Tools & Trends 2013. *Bain & Company* [online]. 2013. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>
72. RIGBY, Darrell. Management Tools 2013: An executive's guide. *Bain & Company* [online]. 2013. [cit. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2013-an-executives-guide.aspx>
73. Služby. *Slezská diakonie* [online]. 2014. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.slezskadiakonie.cz/sluzby>
74. STEEPLE Analysis of Samsung. *PestleAnalysis* [online]. 2015. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/steeple-analysis-samsung/>
75. Strategické poradenství. *Inter-Informatics* [online]. 2015. [cit. 2015-01-22]. Dostupné z: <http://balanced-scorecard.cz/strategicke-poradenstvi.html>
76. Top 10 Management Tools. *Bain & Company* [online]. 2013. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: [http://www.bain.com/management\\_tools/BainTopTenTools/default.asp](http://www.bain.com/management_tools/BainTopTenTools/default.asp)
77. TRACHTOVÁ, Zdeňka. Rok 2015 ve školách: vzdělání pro učitele a nulté ročníky pro všechny. *iDNES.cz* [online]. 2014. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/rok-2015-ve-skolach-0ka-/domaci.aspx?c=A141230\\_094121\\_domaci\\_zt](http://zpravy.idnes.cz/rok-2015-ve-skolach-0ka-/domaci.aspx?c=A141230_094121_domaci_zt)
78. TREJBAL, Tomáš. Co je QR kód? *QR-kody.cz* [online]. 2010. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.qr-kody.cz/qr-kod>
79. VÁLKOVÁ, Hana. Každý pátý chce invalidní důchod kvůli duševní nemoci, žadatelů přibývá. *iDNES.cz* [online]. 2015. [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/invalidni-duchod-dusevni-nemoc-nudz-db8-/domaci.aspx?c=A150216\\_140450\\_domaci\\_hv](http://zpravy.idnes.cz/invalidni-duchod-dusevni-nemoc-nudz-db8-/domaci.aspx?c=A150216_140450_domaci_hv)
80. VRÁNA, Karel. Analýza: Závislost na tabáku se léčit vyplatí. *Demografie* [online]. 2006. [cit. 2015-04-23]. ISSN 1801-2914. Dostupné z: [http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku&artclID=261](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=261)
81. Výroční zpráva Slezské diakonie 2013 [online]. Český Těšín: Slezská diakonie, 2013 [cit. 2015-4-18]. Dostupné z: <http://www.slezskadiakonie.cz/o-nas/pro-verejnost/vyrocní-zpravy>

82. ZEMAN, Jiří. Financování sociálních služeb a spolupráce obcí. *Deník veřejné správy* [online]. 2008. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6346958>
83. ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Business Vize* [online]. 2010. [cit. 2015-04-13]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
84. ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *Business Vize* [online]. 2010. [cit. 2015-04-17]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>
85. ZIKMUND, Martin. Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat. *Business Vize* [online]. 2010. [cit. 2015-01-13]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

## **Ostatní zdroje**

86. Interní materiály Slezské diakonie
87. PAPALOVÁ, Marcela. *Přednášky z předmětu metody a techniky v managementu*. 2012

## Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
CRM	Customer relationship management (řízení vztahů se zákazníky)
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
ČALS	Česká alzheimerovská společnost
ČCE	Českobratrská církev evangelická
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČT	Česká televize
DMS	dárcovská textová zpráva
DVC	diakonické a vzdělávací centrum
EASPD	European Association of service providers for persons with disabilities
ESF	Evropský sociální fond
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
et al.	a kolektiv
EU	Evropská unie
EUR	označení měny Evropské unie (euro)
EURAG	Europäische Arbeitsgemeinschaft für Altenselbsthilfe
HDP	hrubý domácí produkt
HRM	Human Resource Management (řízení lidských zdrojů)
ibid	ibidem (tamtéž)
IKSP	Institut pro kriminologii a sociální prevenci
IROP	Integrovaný regionální operační program
Kč	koruna česká
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NNO	nestátní nezisková organizace
O	opportunities (příležitosti)
Obr.	obrázek
OGP	Open Government Partnership
OP	operační program
OP Z	operační program Zaměstnanost
OSPOD	orgán sociálně-právní ochrany dětí
OZP	osoba zdravotně postižená

PAS	porucha autistického spektra
PR	Public Relations
QR	quick response (rychlá odpověď)
R & D	Research and Development (výzkum a vývoj)
S	strengths (silné stránky)
Sb.	sbírky
SCEAV	Slezská církev evangelická augsburského vyznání
SD	Slezská diakonie
SRI	Stanford Research Institut
T	threats (hrozby)
Tab.	Tabulka
USD	označení měny Spojených států amerických (americký dolar)
ÚV	ústavní výchova
VHČ	vedlejší hospodářská činnost
viz	odkaz na obrázek nebo tabulku
W	weaknesses (slabé stránky)
ZBB	Zero-based Budgeting (rozpočtování s nulovým základem)



## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne 24. dubna 2015

.....*Rut Hrachovcová*.....  
Rut Hrachovcová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Top 10 manažerských nástrojů v průběhu let

Příloha č. 2: Očekávaná změna v používání manažerských nástrojů

Příloha č. 3: Mapa středisek Slezské diakonie

Příloha č. 4: Organizační struktura SD

Příloha č. 5: Rozvaha k 31.12.2014

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2014

Příloha č. 7: McKinseyho „7S“

## Přílohy

Příloha č. 1: Top 10 manažerských nástrojů v průběhu let

	Global	North America	EMEA	APAC	Latin America
Strategic Planning	1 (t)	2 (t)	5 (t)	9	2
Customer Relationship Management	1 (t)	4 (t)	2 (t)	1	7 (t)
Employee Engagement Surveys	1 (t)	1	7	6	10 (t)
Benchmarking	4	2 (t)	2 (t)	13 (t)	19
Balanced Scorecard	5	6 (t)	1	7 (t)	16 (t)
Core Competencies	6 (t)	10	9	3	5
Outsourcing	6 (t)	6 (t)	5 (t)	4 (t)	22
Change Management Programs	8	8 (t)	4	20	7 (t)
Supply Chain Management	9	8 (t)	14 (t)	4 (t)	13 (t)
Mission and Vision Statements	10	4 (t)	10	16	20
Customer Segmentation	11 (t)	–	8	–	4
Total Quality Management	13	–	–	2	–
Satisfaction and Loyalty Management	16	–	–	7 (t)	10 (t)
Business Process Reengineering	11 (t)	–	–	10	1
Strategic Alliances	14 (t)	–	–	–	3
Big Data Analytics	17	–	–	–	7 (t)
Open Innovation	22	–	–	–	6

Note: (t) = tied

Source: Bain & Company's Management Tools & Trends survey, 2013

Zdroj: Rigby, Bilodeau (2013)

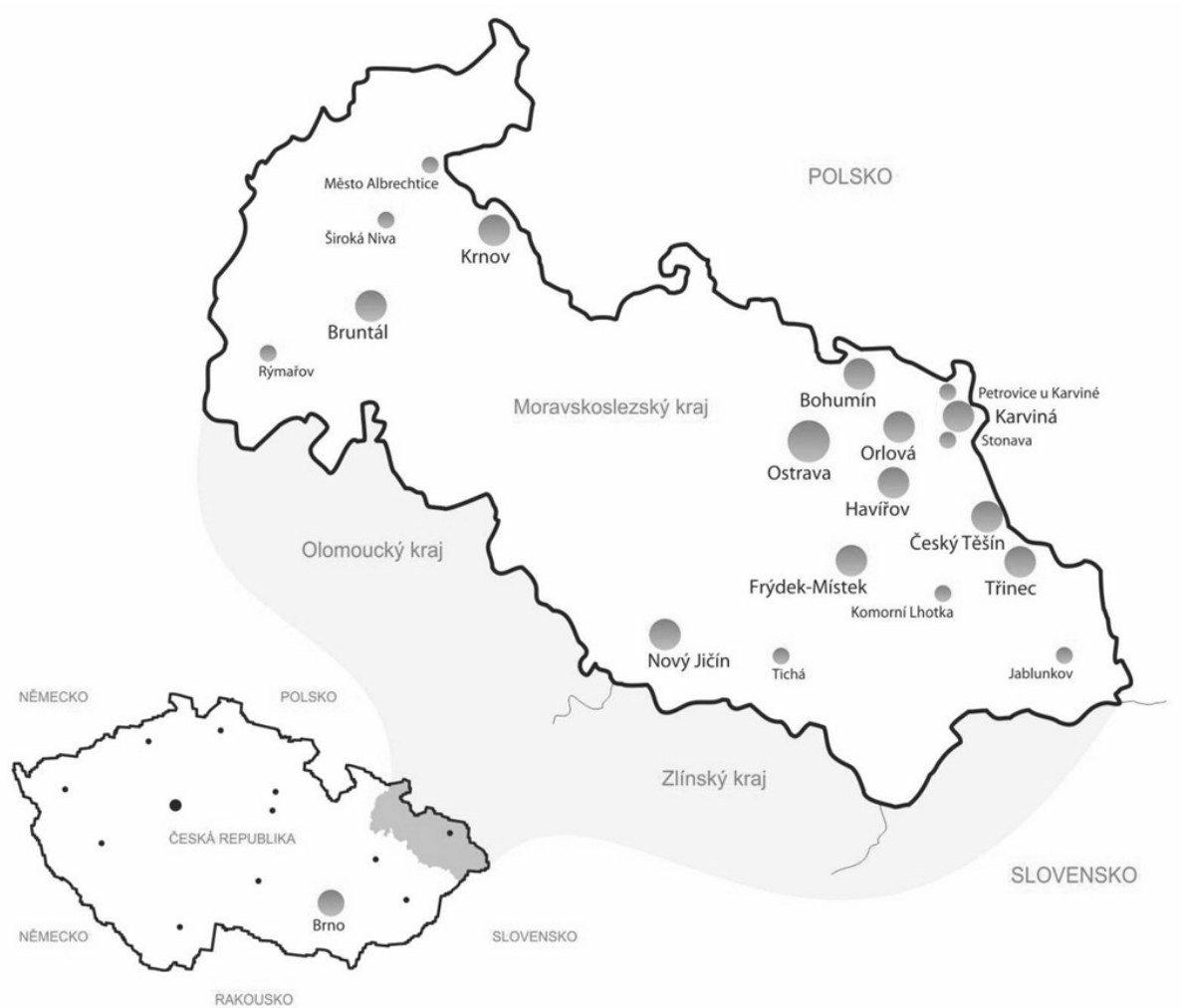
Příloha č. 2: Očekávaná změna v používání manažerských nástrojů

	Projected increase	Projected 2013 usage	Actual 2012 usage
Zero-based Budgeting	51%	61%	10%
Open Innovation	50%	70%	20%
Decision Rights Tools	49%	62%	13%
Satisfaction and Loyalty Management	48%	75%	27%
Scenario and Contingency Planning	47%	70%	23%
Complexity Reduction	46%	65%	19%
Mission and Vision Statements	46%	79%	33%
Customer Segmentation	45%	75%	30%
Total Quality Management	45%	74%	29%
Price Optimization Models	44%	69%	25%
Strategic Alliances	44%	72%	28%
Business Process Reengineering	42%	72%	30%
Big Data Analytics	42%	68%	26%
Core Competencies	42%	78%	36%
Change Management Programs	42%	77%	35%
Social Media Programs	41%	69%	28%
Benchmarking	40%	80%	40%
Customer Relationship Management	40%	83%	43%
Supply Chain Management	40%	74%	34%
Mergers and Acquisitions	39%	64%	25%
Strategic Planning	38%	81%	43%
Downsizing	37%	61%	24%
Outsourcing	35%	71%	36%
Balanced Scorecard	35%	73%	38%
Employee Engagement Surveys	30%	73%	43%

Source: Bain & Company's Management Tools & Trends Survey, 2013

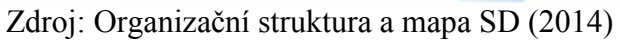
Zdroj: Rigby, Bilodeau (2013)

Příloha č. 3: Mapa středisek Slezské diakonie



Zdroj: Organizační struktura a mapa SD (2014)





# Příloha č. 5: Rozvaha k 31.12.2014

Ministerstvo financí ČR  
schváleno MF ČR  
Vyhláška č. 504/2002 Sb.  
určené pro účetní jednotky  
účtující podle účtové osnovy pro  
nevýdělečné organizace

Účetní jednotka doručí :  
1 x příslušnému finančnímu  
orgánu

## ROZVAHA

k 31.12.2014  
(v celých tisících Kč)

ICO
65468562

Název, sídlo a právní forma účetní  
jednotky :

Slezská diakonie  
Na Nivách č. 7  
737 01 Český Těšín

AKTIVA			Stav k prvnímu dni účet. období	Stav k poslednímu dni účet. období
a			1	2
<b>A Dlouhodobý majetek celkem</b>			88 076	87 002
<b>Celkem</b>			487	484
<b>I. Dlouhodobý nehmotný majetek celkem</b>	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	/012/		
	2. Software	/013/	157	157
	3. Ocenitelná práva	/014/		
	4. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	/018/	330	327
	5. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	/019/		
	6. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	/041/		
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	/051/		
<b>Celkem</b>			171 850	174 897
<b>II Dlouhodobý hmotný majetek celkem</b>	1. Pozemky	/031/	3 249	3 249
	2. Umělecká díla, předměty a sbírky	/032/		
	3. Stavby	/021/	125 073	125 268
	4. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	/022/	24 952	27 840
	5. Pěstitelské celky trvalých porostů	/025/		
	6. Základní stádo a tažná zvířata	/026/		
	7. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	/028/	12 121	11 335
	8. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	/029/		
	9. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	/042/	6 383	7 133
	10. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	/052/	72	72
<b>Celkem</b>			240	240
<b>III. Dlouhodobý finanční majetek celkem</b>	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	/061/	240	240
	2. Podíly v osobách pod podstatným vlivem	/062/		
	3. Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	/063/		
	4. Půjčky organizačním složkám	/066/		
	5. Ostatní dlouhodobé půjčky	/067/		
	6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	/069/		
	7. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	/043/		
<b>Celkem</b>			-84 501	-88 619
<b>IV. Oprávky k dlouhodobému majetku celkem</b>	1. Oprávky k nehmotným výsledkům nehmotným výsledkům výzkumu a	/072/		
	2. Oprávky softwaru	/073/	-4	-57
	3. Oprávky k ocenitelným právům	/074/		
	4. Oprávky k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	/078/	-330	-327
	5. Oprávky k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	/079/		
	6. Oprávky ke stavbám	/081/	-49 382	-53 528
	7. Oprávky k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	/082/	-22 664	-23 372
	8. Oprávky k pěstitelským celkům trvalých porostů	/085/		
	9. Oprávky k základnímu stádu a tažným zvířatům	/086/		
	10. Oprávky k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	/088/	-12 121	-11 335
	11. Oprávky k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	/089/		



		Stav k prvnímu dni účet. období	Stav k poslednímu dni účet. období
a		1	2
<b>B Krátkodobý majetek celkem</b>		84 243	91 308
<b>Celkem</b>		22	41
<b>I. Zásoby celkem</b>	1. Materiál na skladě /112/		
	2. Materiál na cestě /119/		
	3. Nedokončená výroba /121/		
	4. Polotovary vlastní výroby /122/		
	5. Výrobky /123/		
	6. Zvířata /124/		
	7. Zboží na skladě a v prodejnách /132/	22	41
	8. Zboží na cestě /139/		
	9. Poskytnuté zálohy na zásoby /z účtu 314/		
<b>Celkem</b>		9 764	12 947
<b>II. Pohledávky celkem</b>	1. Odběratelé /311/	1 331	7 012
	2. Směnky k inkasu /312/		
	3. Pohledávky za eskontované cenné papíry /313/		
	4. Poskytnuté provozní zálohy /314 mimo pol.I.,9./	4 544	2 777
	5. Ostatní pohledávky /315/	958	1 035
	6. Pohledávky za zaměstnanci /335/	10	9
	7. Pohledávky za institucemi soc. zabezpečení a veřejného zdrav.pojištění /336/		
	8. Daň z příjmů /341/		
	9. Ostatní přímé daně /342/		
	10. Daň z přidané hodnoty /343/		
	11. Ostatní daně a poplatky /345/		
	12. Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem /346/		
	13. Nároky na dotace a ost.zúč. s rozp.orgánů územ.samospráv.celků /348/		
	14. Pohledávky za účastníky sdružení /358/		
	15. Pohledávky z pevných termínových operací /373/		
	16. Pohledávky z emitovaných dluhopisů /375/		
	17. Jiné pohledávky /378/	1 706	2 046
	18. Dohadné účty aktivní /388/	1 215	68
	19. Opravná položka k pohledávkám /391/		
<b>Celkem</b>		71 329	75 484
<b>III. Krátkodobý finanční majetek celkem</b>	1. Pokladna /211/	1 994	1 916
	2. Ceniny /213/	471	844
	3. Účty v bankách /221/	68 864	32 724
	4. Majetkové cenné papíry k obchodování /251/		40 000
	5. Dluhové cenné papíry k obchodování /253/		
	6. Ostatní cenné papíry /256/		
	7. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek /259/		
	8. Peníze na cestě /+/-261/		
<b>Celkem</b>		3 128	2 836
<b>IV. Jiná aktiva celkem</b>	1. Náklady příštích období /381/	205	223
	2. Příjmy příštích období /385/	2 923	2 613
	3. Kurzové rozdíly aktivní /386/		
<b>Aktiva celkem</b>		172 319	178 310

PASIVA		Stav k prvnímu dni účet. období	Stav k poslednímu dni účet. období
a		3	4
A.	Vlastní zdroje celkem	122 901	126 676
	Celkem	123 186	127 751
I.	Jmění celkem		
	1. Vlastní jmění /901/	118 409	120 788
	2. Fondy /911/	4 777	6 963
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků /+/-921/		
	Celkem	-285	-1 075
II.	Výsledek hospodaření celkem	-285	-1 075
	1. Účet výsledku hospodaření /+/-963/		
	2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení /+/-931/		
	3. Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let /+/-932/		
B.	Cizí zdroje celkem	49 418	51 634
I.	Rezervy celkem		
	1. Rezervy /941/		
	Celkem	698	1 300
II.	Dlouhodobé závazky celkem		
	1. Dlouhodobé bankovní úvěry /951/		
	2. Emitované dluhopisy /953/		
	3. Závazky z pronájmu /954/		
	4. Přijaté dlouhodobé zálohy /955/		
	5. Dlouhodobé směnky k úhradě /958/		
	6. Dohadné účty pasivní /389/		
	7. Ostatní dlouhodobé závazky /959/	698	1 300
	Celkem	38 321	36 090
III.	Krátkodobé závazky celkem		
	1. Dodavatelé /321/	3 533	4 156
	2. Směnky k úhradě /322/		
	3. Přijaté zálohy /324/	7 997	283
	4. Ostatní závazky /325/	236	182
	5. Zaměstnanci /331/		
	6. Ostatní závazky vůči zaměstnancům /333/	7 528	8 418
	7. Zúčtování s instituc. soc. zabezpečení a veřej.zdrav.pojištění /336/	4 284	4 819
	8. Daň z příjmů /341/		
	9. Ostatní přímé daně /342/	609	749
	10. Daň z přidané hodnoty /343/	279	184
	11. Ostatní daně a poplatky /345/	5	4
	12. Závazky ze vztahu ke státnímu rozpočtu /346/	587	
	13. Závazky ze vztahu k rozpočtu orgánů územních samospráv.celků /348/	9 685	14 516
	14. Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů		
	15. Závazky k účastníkům sdružení /368/		
	16. Závazky z pevných termínovaných operací /373/		
	17. Jiné závazky /379/	90	120
	18. Krátkodobé bankovní úvěry /231/		
	19. Eskontní úvěry /232/		
	20. Emitované krátkodobé dluhopisy /241/		
	21.Vlastní dluhopisy /255/		
	22. Dohadné účty pasivní /389/	3 488	2 659
	23. Ostatní krátkodobé finanční výpomoci /249/		
	Celkem	10 399	14 244
IV.	Přechodné účty		
	Výdaje příštích období /383/	9 508	12 396
	Výnosy příštích období /384/	891	1 848
	Kurzové rozdíly pasivní /387/		
PASIVA CELKEM		172 319	178 310

Zdroj: Interní materiály Slezské diakonie (2014)



# Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2014

Ministerstvo financí ČR  
Vyhláška č. 504/2002 Sb.  
určené pro účetní jednotky  
účtující podle účtové osnovy  
pro nevýdělečné organizace

Účetní jednotka doručí :  
1 x příslušnému finančnímu  
orgánu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

k 31.12.2014  
(v celých tisících Kč)

ICO
65468562




Název a sídlo účetní jednotky :

Slezská diakonie  
Na Nivách 7  
737 01 Český Těšín

Název ukazatele	Hlavní nezdaň.	Hospodářská 6	ost. zdaň. 7	Celkem 8
<b>A. NÁKLADY</b>				
<b>I. Spotřebované nákupy celkem</b>	28 657	0	972	29 629
1. Spotřeba materiálu 501	16 203		791	16 994
2. Spotřeba energie 502	10 616		178	10 794
3. Spotřeba ostatních neskladovatelných dávek 503	1 838		3	1 841
4. Prodané zboží 504				0
<b>II. Služby celkem</b>	28 871	0	683	29 554
5. Opravy a udržování 511	3 761			3 761
6. Cestovné 512	1 442		31	1 473
7. Náklady na reprezentaci 513	601			601
8. Ostatní služby 518	23 067		652	23 719
<b>III. Osobní náklady celkem</b>	164 329	0	993	165 322
9. Mzdové náklady 521	119 822		786	120 608
10. Zákonné sociální pojištění 524	39 790		207	39 997
11. Ostatní sociální pojištění 525				0
12. Zákonné sociální náklady 527	3 866			3 866
13. Ostatní sociální náklady 528	851			851
<b>IV. Daně a poplatky celkem</b>	82	0	0	82
14. Daň silniční 531	53			53
15. Daň z nemovitostí 532	12			12
16. Ostatní daně a poplatky 538	17			17
<b>V. Ostatní náklady celkem</b>	1 819	0	0	1 819
17. Smluvní pokuty a úroky z prodlení 541	85			85
18. Ostatní pokuty a penále 542	7			7
19. Odpis nedobyté pohledávky 543				0
20. Úroky 544	104			104
21. Kursové ztráty 545				0
22. Dary 546	49			49
23. Manka a škody 548	10			10
24. Jiné ostatní náklady 549	1 564			1 564
<b>VI. Odpisy, prod. majetek, tvorba rezerv a oprav. položek celkem</b>	4 835	0	715	5 550
25. Odpisy dlouhodobého a hmot. majetku 551	4 835		715	5 550
26. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmot. A hmo 552				0
27. Prodané cenné papíry a podíly 553				
28. Prodaný materiál 554				
29. Tvorba rezerv 556				
30. Tvorba opravných položek 559				0
<b>VII. Poskytnuté příspěvky celkem</b>	144	0	0	144
31. Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami 581				0
32. Poskytnuté členské příspěvky 582	144			144
<b>VIII. Daň z příjmů celkem</b>	0	0	0	0
33. Dodatečné odvody daně z příjmů				
<b>Náklady celkem</b>	228 737	0	3 363	232 100



Název ukazatele				
	Hlavní nezdaň.	Hospodářská 6	ost. zdaň. 7	Celkem 8
<b>B. VYNOSY</b>				
<b>I. Tržby za vlastní výkony a za zboží celkem</b>	31 766	0	4 713	36 479
1. Tržby za vlastní výroby 601			304	304
2. Tržby z prodeje služeb 602	31 766		4 409	36 175
3. Tržby za prodané zboží 604				
<b>II. Změny stavu vnitroorganizačních zásob celkem</b>	0	0	0	0
4. Změna stavu zásob nedokončené výroby 611				
5. Změna stavu zásob polotovarů 612				
6. Změna stavu zásob výrobků 613				
7. Změna stavu zvířat 614				
<b>III. Aktivace celkem</b>	104	0	0	104
8. Aktivace materiálu a zboží 621	16			16
9. Aktivace vnitroorganizačních služeb 622	88			88
10. Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku 623				
11. Aktivace dlouhodobého hmotného majetku 624				0
<b>IV. Ostatní výnosy celkem</b>	4 565	0	2	4 567
12. Smluvní pokuty a úroky z prodlení 641				
13. Ostatní pokuty a penále 642				
14. Platby za odepsané pohledávky 643				
15. Úroky 644	87			87
16. Kursové zisky 645	50			50
17. Zúčtování fondů 648	4 263			4 263
18. Jiné ostatní výnosy 649	165		2	167
<b>V. Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a oprav.položek celkem</b>	0	0	84	84
19. Tržby z prodeje dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku 652			84	84
20. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů 653				
21. Tržby z prodeje materiálu 654				
22. Výnosy z krátkodobého finančního majetku 655				
23. Zúčtování rezerv 656				
24. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku 657				0
25. Zúčtování opravných položek 659				
<b>VI. Přijaté příspěvky celkem</b>	49 676	0	0	49 676
26. Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami 681				
27. Přijaté příspěvky 682	49 676			49 676
28. Přijaté členské příspěvky 684				
<b>VII. Provozní dotace celkem</b>	140 115	0	0	140 115
29. Provozní dotace 691	140 115			140 115
<b>VYNOSY CELKEM</b>	226 226	0	4 799	231 025
<b>C. VYSLEDEK HOSPODARENÍ PŘED ZDANENÍM</b>	-2 511	0	1 436	-1 075
34. Daň z příjmů 591	0	0	0	0
<b>D. VYSLEDEK HOSPODARENÍ PO ZDANENÍ</b>	-2 511	0	1 436	-1 075

Razítko:	Podpis odpovědné osoby:	Podpis osoby odpovědné za sestavení:	Okamžik sestavení:
 Na Nivách 7 737 01 Český Těšín IČ: 654 695 62 tel: 598 764 333, fax: 598 764 301 ustredi@slezskadiakonie.cz www.slezskadiakonie.cz	Ing. Bronislav Kostka 	Karin Heczková  Telefon: 558 764 308	23.3.2015

Zdroj: Interní materiály Slezské diakonie (2014)

Příloha č. 7: McKinseyho „7S“

„7S“	Poznámka	Finální hodnocení		
		2006	2009	2011
Struktura	Organizační struktura je do jisté míry schopna přizpůsobování se vzniklým potřebám a změnám vnitřně i z vnějšku. Funkčně přesahují některé oblasti do působnosti jiných oblastí. V rámci ústředí je ke zvážení zjednodušení.	1	1	2
Systém řízení	Systém porad je funkční. Problémy s nastavenými termíny. Plánování – nastavený provázaný systém. Kontrola, systém zpětné vazby – vyskytují se rezervy, v některých oblastech řízení nutno posílit jejich význam.	2	2	2
Styl manažerské práce	Kombinace manažerských stylů je spíše vyhovující.	2	2	1–2
Spolupracovníci	Vytvoření prostor pro iniciativní chování jedinců i týmů. Schopnost týmové práce. Vnímání (uvědomování si) smysluplnosti vykonávané práce.	2	2	1–2
Schopnosti	SD je vysoce kvalitní a profesní organizací se silným a jednotným vedením, schopnými vedoucími zaměstnanci. Činnost SD se vyznačuje různorodými a pestrými aktivitami, jež vytvářejí prostor pro kreativitu.	2	1-2	1–2
Sdílené hodnoty	„Vodítko“ aplikace hodnot do praxe nabízí písemný dokument s těmito hodnotami: Osoba Ježíše Krista jako zdroj víry a vzor pro službu a život. Pramenem pro práci SD je Bible a Boží láska zjevená lidem v Ježíši Kristu jako zachránci, přístup ke klientovi jako k Božímu stvoření, pomoc každému – osobní přístup, odpovědnost v různých rovinách, osobní růst, láskyplné vztahy, týmová orientace, transparentnost a respekt.	2	2	1–2
Strategie	Strategické plánování probíhá za účasti širšího vedení organizace. Projevuje se propojenost strategických cílů a ročních plánů. Jsou stanoveny konkrétní zodpovědnosti za splnění cílů i jejich dílčích fází.	2	+2	2

Zdroj: Interní materiály Slezské diakonie (2012)